

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SOCIO - ECONÔMICO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

**CONTROLES GERENCIAIS E ADMINISTRATIVOS: UMA
ABORDAGEM FUNDAMENTAL PARA ANÁLISE DO RISCO DE
CRÉDITO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

**CONTROLES GERENCIAIS E ADMINISTRATIVOS: UMA
ABORDAGEM FUNDAMENTAL PARA ANÁLISE DO RISCO DE
CRÉDITO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

**Dissertação apresentada como exigência para
a conclusão do curso de Pós-Graduação em
Administração, área de concentração:
Engenharia da Produção, à Universidade
Federal de Santa Catarina, sob a orientação do
professor Nelson Casarotto Filho.**

MARIA ARISTÉIA MICHELINI DOS SANTOS

Florianópolis, Fevereiro de 2003

**CONTROLES GERENCIAIS E ADMINISTRATIVOS: UMA
ABORDAGEM FUNDAMENTAL PARA ANÁLISE DO RISCO DE
CRÉDITO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

MARIA ARISTÉIA MICHELINI DOS SANTOS

**Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em
Administração (Área de Concentração Engenharia da Produção), e aprovada pelo
Curso de Pós-Graduação em Administração de Universidade Federal de Santa
Catarina.**

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador**

Submetida junto à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

**Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Presidente**

Prof. Emilio Araújo Menezes, Dr.

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

“Se somos conscienciosos com nossos recursos particulares, mesmo ao emprestar para um irmão, devemos sê-lo com os recursos que, afinal não nos pertencem. Deste profissionalismo e lucidez certamente resultarão benefícios altamente positivos, quer para a instituição, quer para a realização profissional de cada um”

Wolfgang Kurt Schrickel

AGRADECIMENTOS

Gostaria de registrar nestas páginas a gratidão e o apreço a todas as pessoas que, ao longo desta jornada, contribuíram, de alguma forma, para que esse momento pudesse ser alcançado.

Em primeiro lugar, a Deus, por proporcionar-me mais esta oportunidade e guiar-me sempre na busca de meus objetivos;

Aos Mestres escolares, pela paciência litúrgica de ensinarem e permitirem aprender;

À meus entes queridos, que renunciaram seus próprios sonhos, para que eu pudesse sonhar os meus;

Ao professor Nelson Casarotto Filho, Dr. pela valiosa orientação e atenção dispensadas na elaboração desta dissertação;

Aos professores Emilio Araújo Menezes, Dr. e Bruno Hartmut Kopittke, Dr. do Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFSC, por aceitar o convite para fazer parte da Comissão Examinadora desta dissertação.

Aos professores do CPGA, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do curso;

À professora Eunice Passaglia, Dra. Gerente Acadêmica do LED/UFSC, aos coordenadores e funcionários da AGETEC (Curitiba PR) e à Rosa Maria Machado Toffolo, funcionária da UEL (Londrina PR), pela atenção dispensadas ao longo do curso;

À Equipe Oriente, pelo apoio, pela constante troca de informações e atenção dispensadas;

Aos dirigentes, das empresas abordadas no estudo de caso, por terem criado os canais de comunicação e pela oportunidade de realizar este estudo de análise de risco de crédito, utilizando dados de suas empresas;

À amiga Lucélia, por compreender minhas aspirações, pelo apoio e importantes sugestões;

Aos colegas, pelos doces momentos onde a amizade foi mais importante que tudo;

À equipe de Gestão de Recursos Humanos do Banco do Brasil pelo apoio financeiro.

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO	16
1 - Tema e Problema de Pesquisa	16
2 - Objetivos da Pesquisa	18
3 - Justificativa Teórica e Prática	18
4 - Estrutura do Trabalho	19
 II - REVISÃO DE LITERATURA	 21
1 - Crédito: Risco e Concessão	21
1.1 - Custo e Taxa do Risco de Crédito	21
1.2 - Conceito de Risco de Crédito	25
1.3 - Classificação do Risco de Crédito de um Banco	29
1.4 - A Concessão de Créditos	35
1.4.1 - Passo 1: Definição do Tipo de Crédito	36
1.4.2 - Passo 2: Análise do Risco de Crédito	37
1.4.3 - Passo 3: Métodos para Avaliar o Risco de Crédito	40
1.4.4 - Os Objetivos dos Modelos de Mensuração do Risco de Crédito	41
1.4.5 - A Necessidade de Informações Confiáveis	42
1.4.5.1 - Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica	44
1.4.5.2 - Consequências de uma Ficha Cadastral Mal-Elaborada	46
1.4.5.3 - Modelos de Análise de Risco de Crédito	48
1.4.5.4 - Variedades de Modelos	49
1.4.5.5 - Técnicas Comumente Empregadas	49
1.4.5.6 - Modelos de Risco de Crédito Baseados em dados Contábeis e Valores de Mercado	51
1.4.5.6.1 - Sistemas Especialistas Humanos e Análises Subjetivas	51
1.4.5.6.2 - Sistemas de <i>Credit Scoring</i> Baseados em dados Contábeis	51
1.4.5.6.3 - Sistemas de Métodos Univariados a Métodos Multivariados	52
1.4.5.6.4 - Modelo Escore-Z de Atman	52
1.4.5.6.5 - Escores-Z e <i>Rating</i> de Bonds	53
1.4.5.6.6 - Modelo de <i>Scoring</i> e Processo para Mercados Emergentes	53
1.4.5.6.7 - O Modelo de Risco de Crédito Zeta	53

1.4.5.6.8 - Modelos de Riscos de Crédito Corporativo Baseados em Preços de Ações_____	54
1.4.5.6.9 - Modelos de Crédito ao Consumidor_____	54
1.4.5.6.10 - Comparação de Modelos de Crédito para Pessoas Físicas e Jurídicas com os Modelos de Risco de Crédito para Pequenas Empresas_____	55
1.4.5.6.11 - Metodologias de <i>Credit Scoring</i> para Análise de Crédito a Pessoas Físicas e Microempresas_____	56
2 - As Instituições Financeiras, Reestruturação do Sistema Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas_____	62
2.1 - Definição de Instituição Financeira_____	62
2.2 - Reestruturação do Sistema Financeiro_____	63
2.3 - Captação <i>versus</i> Aplicação_____	69
2.4 - As Micro e Pequenas Empresas_____	72
2.5 - Definição de Micro e pequenas Empresas (MPEs)_____	73
2.6 - O Micro e Pequeno Empresário_____	76
2.7 - Estruturas Organizacionais_____	78
2.8 - Estruturas Organizações_____	79
2.9 - Vantagens Estruturais e Orgânicas_____	80
2.10 - Problemas Peculiares_____	83
2.11 - Três Categorias de Enquadramento_____	84
2.12 - Os Motivos que Levam as Pequenas Empresas à Morte_____	88
3 - Fatores Gerenciais e Administrativos da Micro e Pequena Empresa	93
3.1 - Setor e Ramo de Atividade_____	94
3.2 - Franquia- A Importância do Treinamento e Assistência do Franqueador_____	94
3.2.1 - Treinamento Inicial e Orientação Contínua_____	96
3.2.2 - Assistência Financeira_____	97
3.3 - Marketing e Administração_____	98
3.4 - Limitações do Franchising_____	99
3.5 - Custo de uma Franquia_____	99
3.6 - Restrições ao Crescimento_____	100
3.7 - Perda da Independência Absoluta_____	100

3.8 - Empresa Familiar - Sucessão/Alçada Decisória/Características da Administração/Conflitos Internos/Formação e experiência Profissional dos Dirigentes_____	101
3.9 - Vantagem Competitiva/Estratégia de Negócio e Serviço ao Cliente_____	104
3.10 - Gerenciamento do Serviço ao Cliente_____	108
3.11 - Gerenciamento da Qualidade Total_____	110
3.12 - A Importância de Ter um Plano de Negócios_____	111
3.13 - Administração da Qualidade e Processos Operacionais - Programa de Controle de Produtividade_____	113
3.14 - Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Funcionários_____	117
3.15 - Controles Financeiros e Administrativos_____	118
3.16 - Controles Internos_____	120
3.17 - Registros de Contas a Receber_____	120
3.18 - Registros de Contas a Pagar_____	121
3.19 - Registros de Contas e Estoques_____	121
3.20 - A Administração do Capital de Giro_____	123
3.21 - Registros da Folha de Pagamento_____	123
3.22 - Registros de Caixa_____	123
3.23 - Relatórios Ativo Fixo_____	124
3.24 - Outros Registros_____	124
3.25 - A Informatização nas Micro e Pequenas Empresas_____	124
3.26 - Responsabilidade Social e Com o Meio Ambiente_____	125
 III - METODOLOGIA_____	 128
1 - Contribuição à Análise do Risco de crédito da Micro e Pequena Empresa_____	129
2 - Origem do Modelo_____	133
3 - Técnica Utilizada_____	134
4 - Tipos de Dados e Instrumentos de Pesquisa_____	134
5 - Tópicos Abordados na Pesquisa_____	137
5.1 - Ítems Qualitativos e Controles Gerenciais e Administrativos_____	137
5.2 - Caracterização da Empresa e Objeto Social_____	138
5.3 - Administração_____	139

5.4 - Controles Gerenciais	140
5.5 - Aspectos Operacionais e Mercadológicos	141
5.6 - Controles Operacionais/Produtos (Riscos de Produção)	142
5.7 - Ativos Fixos	142
5.8 - Mercado - Compras/Fornecedores	143
5.9 - Análise Econômico-Financeira	144
6 - Formatação do Modelo	144
6.1 - Pontuação dos Quesitos	145
6.2 - Equivalência dos Conceitos	145
6.3 - Modelo Proposto	147
6.4 - Análise dos Dados	153
6.4.1 - População e Amostra	154
6.4.2 - Tipos de dados e instrumentos de Pesquisa	154
6.5 - Aplicação de Casos Práticos	155
6.5.1 - Caso Prático 1	155
6.5.1.1 - Considerações do Risco Apurado	165
6.5.1.2 - Ponderações	165
6.5.2 - Caso Prático 2	166
6.5.2.1 - Considerações do Risco Apurado	175
6.5.2.2 - Ponderações	175
6.6 - Análise Combinada dos Casos Apresentados	176
6.6.1 - Análise do Risco	176
6.6.2 - Procedimentos Adotados na Análise de Risco de Crédito	178
6.6.3 - Administração e Gerenciamento	178
6.6.4 - Controles Internos	180
7 - Resultados	182
7.1 - Análise Combinada dos Casos Apresentados	182
7.1.1 - Análise do Risco	182
7.1.2 - Procedimentos Adotados na Análise de Risco de Crédito	184
7.1.3 - Capacidade Gerencial	184
7.1.4 - Controles	186
IV - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	188

4.1 - Conclusões	188
4.2 - Recomendações	191
REFERÊNCIAS	193

RESUMO

O crédito é um elemento presente em praticamente todas as políticas financeiras empresariais. Cabe às instituições financeiras intermediar os recursos de terceiros e fornecer crédito às empresas, principalmente micro e pequenas, que, por serem hoje a maior

parte das pessoas jurídicas do Brasil, estão na base da nossa economia atual. Verifica-se, porém, que a própria origem (familiar) dessas empresas proporcionam à sua sobrevivência desafios extremos relacionados a estrutura organizacional, fontes de crédito, matéria prima, qualidade, instabilidade econômica, especialização, ambiente externo, sistemas de controle, tecnologia, recrutamento, etc. E mesmo com todos esses desafios, faz-se necessário assistir essas empresas com linhas de crédito. A gestão do risco torna-se, então, o cerne funcional das instituições intermediadoras do crédito.

Dentro desse contexto, a proposta inicial deste trabalho foi a busca de parâmetros organizacionais que possibilitassem uma melhor análise do risco de crédito das micro e pequenas empresas, visando ao aperfeiçoamento dos serviços prestados: (1) pela instituição financeira às empresas; e (2) pelas empresas à comunidade. Na bibliografia buscou-se a elaboração de um modelo de análise de risco de crédito para micro e pequenas empresas a partir da utilização de técnicas de análise de conteúdo, análises documentais e estudos de casos. O nível de análise foi organizacional e a unidade pesquisada correspondeu a um determinado segmento do processo gerencial e organizacional. A população foi composta de duas pequenas empresas do segmento industrial e os dados foram coletados através de entrevistas e levantamento documental.

A análise individual revelou o nível de exposição ao risco de cada empresa em relação ao modelo proposto, além da semelhança com a literatura de referência. A análise combinada revelou semelhanças entre as empresas quanto à forma de gerenciamento e controles gerenciais, bem como um número significativo de aspectos coincidentes que permitiram a contextualização e o delineamento da análise do risco de crédito no tocante às diferenças de desempenho entre as empresas de acordo com a capacidade administrativa e gerencial de cada uma. Mediante essas constatações do estudo, pode-se concluir que o modelo desenvolvido: (1) acrescenta mais uma ferramenta para a análise do risco de crédito de micro e pequenas empresas; (2) permite a abordagem de um número maior de informações da capacidade gerencial e administrativa dos dirigentes; e (3) contempla os controles utilizados e o risco de crédito da empresa. Embora não tenha a pretensão de constituir um padrão totalmente previsível de procedimentos nem um conjunto pré-definido de ferramentas para medir risco e capacidade de gestão, o presente estudo pode acrescentar um degrau nas pesquisas referentes à abordagem do risco de crédito.

ABSTRACT

Credit is something present in the financial policies of practically all companies. The duty of the financial institutions is to intermediate resources and to provide credit for companies, especially the micro and small ones, which today comprise the bigger share of Brazilian corporations and so place themselves in the basis of our economy. One can

easily ascertain, though, that the (household) origin of those companies cause to their very survival extreme challenges, related to organizational structure, credit sources, raw material, quality, economic instability, specialization, the market, control systems, technology, human resources, etc. And notwithstanding those many challenges, it is necessary to help those companies with loans. Assessing the risks involved becomes, then, the central function of the institutions that intermediate credit.

Within this context, the initial proposal of this work was to seek for organizational parameters that would lead to a more precise assessment of the credit risk of micro and small businesses, with the aim of perfecting the services provided: (1) by the financial institutions to the companies; and (2) by the companies to the society. The bibliography was searched after a credit risk assessment model for micro and small businesses, and a model was elaborated from techniques of contents analysis, documental analysis and case studies. The analysis level was organizational and the unit studied corresponded to a certain section of the managing and organizational process. The population consisted of two small industrial companies and the data were collected in interviews and documental research.

The individual analysis revealed the level of each company's exposition to risk in relation to the proposed model, and the similarity with the literature of reference. The combined analysis revealed similarities between the companies as to their forms of management and management controls, as well as a significant number of coincident aspects that allowed the contextualization and delineation of the analysis of the credit risk as to their differences of performance according to each one's administrative and managing ability. From the results achieved in the study, one can infer that the developed model: (1) adds one more tool to the effort of analyzing the micro and small businesses credit risks; (2) allows the approach of a bigger number of data on the owners' administrative and managing abilities; and (3) contemplates the controls used and the credit risk of each company. Although this work has no pretension to set a standard procedure wholly predictable, nor a pre-established kit of tools to measure risk and managing ability, it may represent one step forward in the research effort on the approach to the credit risk.

Key words: credit, risk, micro and small companies, managing ability, administrative ability, operational controls, tool.

SANTOS, MARIA ARISTÉIA MICHELINI DOS.

CONTROLES GERENCIAIS E ADMINISTRATIVOS: UMA ABORDAGEM FUNDAMENTAL PARA ANÁLISE DO RISCO DE CRÉDITO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA -

Florianópolis, SC, 2002.

Fevereiro, 2003. N° de folhas: 196

Dissertação apresentada como exigência para a conclusão do curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração: Engenharia da Produção, à Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação do professor Nelson Casarotto Filho.

1 Risco. 2 Crédito. 3 Empresa. 4 Banco.

I - INTRODUÇÃO

1 Tema e problema de pesquisa

Atualmente, as instituições financeiras se defrontam com expectativas e busca da excelência que transcende a capacidade da gestão do crédito tendo em vista, o crédito ser um elemento presente em praticamente todas as políticas financeiras das empresas comerciais e industriais, principalmente às micro e pequenas empresas, que formam hoje a maior parte das pessoas jurídicas do país, tendo as instituições financeiras como função principal promover a intermediação financeira, ou seja, administrar recursos de terceiros e fornecer crédito à essas empresas, bem como, gerir de maneira cada vez mais eficaz suas carteiras de empréstimos, a fim de não causarem prejuízos aos seus acionistas e clientes.

Com a estabilidade econômica, proporcionada pelo Plano Real, os bancos, desprovidos dos benefícios do *floating*, acirraram a competitividade e perceberam a necessidade de investir pesadamente em mecanismos, para que seus negócios fossem efetuados com maior agilidade, segurança e eficiência, possibilitando redução de custos e aumento da lucratividade e sendo, o gerenciamento do risco de crédito o cerne das instituições financeiras, este passou a ser administrado de forma mais efetiva.

Sob essa perspectiva o gerenciamento do risco de crédito pelas instituições financeiras vem sofrendo profundas transformações devido à constantes mudanças na economia e aos avanços tecnológicos que a ele se apresenta. Tais mudanças fazem com que atualizações constantes se tornem necessárias para flexibilizar e adaptar as instituições confrontadas por um ambiente instável.

Nesse contexto, o estudo do risco de crédito, conforme tem sido descrito pela literatura especializada, tem por objetivo criar estimativas precisas das probabilidades de os créditos serem pagos, permitindo, por meio do controle das variáveis utilizadas, a definição de um critério que vise a maximização das receitas ou a minimização das perdas, fornecendo uma base estatística satisfatória para comprovação das decisões.

A técnica de análise de risco encontra-se apoiada em quatro pressupostos básico, denominando habilitadores ou bases do risco de crédito. São eles, riscos do clientes, riscos da operação, riscos da concentração e riscos da administração do crédito.

Os riscos do cliente, podem ser entendidos como os decorrentes das próprias características do tomador. Os chamados Cs do Crédito (Caráter, Capacidade, Condições, Capital e Conglomerado), e o não cumprimento da promessa de pagamento depende de uma série de fatores associados ao próprio devedor.

No que tange aos riscos da operação, cada empréstimo possui algumas características de risco inerentes à sua finalidade e a sua natureza : (produto, montante, prazo, forma de pagamento, garantias e preço).

Quanto aos riscos da concentração, estão relacionados em grande parte em dois fatores principais: risco e retorno esperados em relação ao negócio específico.

Já no que se relaciona aos riscos da administração, este é um grande desafio para as instituições concedentes de crédito, uma vez que diante da grande competitividade existente no mercado, provocou também grandes mudanças na qualidade dos aplicadores e tomadores, mudando as circunstâncias dos empréstimos.

Dentre as grandes mudanças ocorridas no sistema financeiro, com relação aos tomadores, estão as micro e pequenas empresas, que sendo a maior parte das pessoas jurídicas do país, e tendo em vista as constantes mudanças que sofrem em suas necessidades organizacionais e gerenciais à medida que se movem do ponto zero, sua fundação, para o ponto onde podem empregar todo um *satff* de administradores profissionais o que gera uma corrente de ações que demandam conhecimento organizacional e gerencial, faz-se necessário, uma maior agilidade e flexibilidade na análise e concessão do crédito.

Visando desenvolver uma ferramenta que possibilite uma melhor forma de analisar e gerenciar o risco de crédito da micro e pequena empresa, o presente trabalho será baseado no seguinte problema:

“ De que forma a capacidade gerencial, administrativa e os controles gerenciais influenciam no desempenho da micro e pequena empresa, e por sua vez refletem no seu risco

de crédito”.

2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral deste estudo é o de incluir a análise das práticas gerenciais da micro e pequenas empresas, como subsídio para avaliação do risco de crédito, possibilitando uma melhor performance no gerenciamento das carteiras das instituições financeiras.

Em um plano mais detalhado, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- identificar os procedimentos básicos que compõem a concessão de crédito e a análise do seu risco;
- verificar fatores organizacionais que se transformam em dificuldades para conceder empréstimos à micro e pequenas empresas.
- constatar se alterações na estrutura organizacional e na capacidade gerencial e administrativa dessas empresas influem diretamente no estudo da análise do seu risco de crédito;
- identificar a maneira pela qual o modelo em estudo caracteriza-se como ferramenta para a análise do risco de crédito das micro e pequenas empresas.

3 Justificativa teórica e prática

A presente pesquisa possui relevância teórica ao procurar contribuir para o entendimento dos princípios básicos da análise do risco de crédito e como fatores relativos a capacidade gerencial e administrativa das micro e pequenas empresas interferem no seu risco.

As investigações a respeito de novos modelos de análise do risco de crédito utilizados pelas instituições financeiras são, de certa forma, amplamente empregadas. Contudo, verificação das alterações provocadas no risco de crédito focando a forma de gerenciamento, especificamente, na capacidade gerencial e controles internos, da micro e pequenas empresas, ainda é pouco explorado. O conhecimento da capacidade gerencial e administrativa dos dirigentes reveste-se de grande importância, de forma que, as implicações dessa abordagem no trabalho, na estrutura e na análise do risco de crédito, merecem ser melhor estudadas.

Sob essa perspectiva, o presente trabalho pretende contribuir para o aperfeiçoamento da análise do risco de crédito ao enfatizar a análise com ênfase na capacidade gerencial e administrativa, através de um estudo exploratório. A partir desse, procura evidenciar as modificações no risco de uma empresa, decorrentes da sua organização estrutural.

Em termos práticos, espera-se que esta pesquisa possa oferecer subsídios para as instituições concedentes de crédito, no momento da definição de uma ferramenta para a análise do risco de crédito. Nesse sentido, torna-se salutar fornecer maiores informações e respeito das alterações provocadas na análise do risco de crédito por este tipo de abordagem, uma vez que acredita que, do seu entendimento depende o êxito do estabelecimento desta ferramenta.

4 Estrutura do trabalho

Levando em conta o problema de pesquisa do trabalho e os objetivos citados, este trabalho de dissertação será desenvolvido em quatro capítulos, com base a uma revisão bibliográfica, onde autores como José Pereira da Silva, Anthony Saunders, John B. Caouette, Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty, Edward I. Altman, Paul Narayanan, Wolfgang Kurt Schrickel, Carlos Alberto de Carvalho Paiva e Adriano Blatt contribuirão para que o objetivo que norteia este estudo seja concluído com êxito.

No primeiro capítulo, apresentou-se um entendimento geral da relevância da proposta do presente estudo, ao pretender verificar a importância do gerenciamento do risco de crédito. Além disso, definiu-se o problema de pesquisa a ser investigado, os objetivos a serem alcançados e a justificativa teórica e prática deste trabalho.

O capítulo dois, constitui-se de uma fundamentação teórica, procurando enfatizar experiências de diversos autores que tenham realizado pesquisas sobre o tema.

No capítulo terceiro são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. É feita a caracterização e delimitação do estudo, são apresentadas as definições constitutiva e operacional de termos e variáveis, a população e a amostra utilizada, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tratamento, além das limitações da pesquisa. Faz-se também a descrição e

análise dos casos estudados, através da utilização dos dados coletados e do cotejamento desses como referencial teórico apresentado nos capítulos dois, três e quatro. Inicialmente os dois casos são apresentados e analisados de forma individual. Em um segundo momento, é feita a análise combinada dos mesmos, buscando-se as similaridades existentes entre ambos.

Por fim, o quarto capítulo expõe as considerações finais condizentes ao modelo em estudo de análise de risco de crédito com ênfase na capacidade gerencial e administrativa e suas implicações no risco de crédito das empresas estudadas, e recomendações para futuras pesquisas na área.

II - REVISÃO DE LITERATURA

1 CRÉDITO: RISCO E CONCESSÃO

Neste capítulo será definido o termo “crédito”, abordando-se os custos do crédito, a taxa de risco, os cálculos, a classificação de risco, as modalidades e a concessão de crédito, levando o leitor à uma melhor compreensão do objetivo

proposto, fazendo uso de uma revisão bibliográfica de autores pesquisadores do tema.

Segundo o novo dicionário do Aurélio, crédito é definido como concessão de mercadoria, serviço ou importância em dinheiro, para pagamento futuro. Portanto, ao se dispor a terceiros uma determinada mercadoria, mediante o compromisso, formal (contrato) ou informal, de reembolso no futuro, está-se vendendo a crédito. Quando dispõe-se a terceiro uma importância em dinheiro mediante o compromisso, formal ou informal, de pagamento no futuro, está-se emprestando a crédito. Porém, quando se vende ou se empresta a crédito, normalmente, o valor a ser devolvido não é o mesmo, será feito acréscimo de um valor denominado custo do crédito.

1.1 Custo e taxa do risco de crédito

Para SAUNDERS (2000), tanto as empresas que vendem a crédito quanto as instituições de crédito recorrem a capital de terceiros para fornecer o crédito a seus clientes, atuando como simples repassadores. No ato de vender ou emprestar, respectivamente, empresas e instituições irão cobrar as correções relativas ao capital depositado pelo investidor acrescido de um *spread*. O *spread* é a parte adicionada à remuneração do investidor, que fica com a empresa, banco ou instituição financeira, para fazer face a impostos, custos, riscos e remuneração.

Toma-se como exemplo a informação divulgada pelo Banco Central que, em dezembro de 2000, a taxa cobrada pelos bancos e financeiras em empréstimos a pessoas físicas e jurídicas foi em média 51,1% ao ano, sendo 35,2% correspondente ao *spread* e 16,9% a correção aplicada sobre o capital depositado por aplicadores (esta taxa é chamada de Selic).

Taxa de empréstimo (51,1% aa) = Selic (16,9% aa) + *Spread* (35,2% aa)
 SELIC = É uma taxa de referência, definida pelo Banco Central, relativo a correção a ser aplicada sobre o capital depositado pelo investidor nos bancos ou instituições financeiras
 SPREAD = a soma entre impostos como IOF e CPMF, custo administrativo, lucro e taxa de risco (calculada com base nos indicadores de inadimplência dos tomadores de crédito) .

Outra taxa de referência muito utilizada em operações de crédito com as MPE's é a TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo), criada pela Lei nº 9365, de

16/12/96, alterada pela Lei nº 10183, de 12/2/2001. Esta taxa é utilizada como custo básico em financiamentos que utiliza recursos do BNDES e do FAT. O valor da TJLP é fixado periodicamente pelo Banco Central, de acordo com as normas do conselho Monetária Nacional, amplamente divulgada pela imprensa. O valor da TJLP atualmente vigente, fixada pelo BC para o período de janeiro a março de 2001, é de 9,25% aa.

Viu-se que um dos componentes do custo do crédito é a taxa de risco, definida como a parcela incorporada ao *spread*, que visa criar um fundo para fazer face ao pagamento dos investidores, relativo aos tomadores de crédito inadimplentes. Quando a instituição empresta e o tomador não paga e chega a hora de devolver o capital do investidor acrescido do Selic, o banco recorre a este fundo para honrar seu compromisso. Logo, quanto maior o número de tomadores inadimplentes, maior será a taxa de risco e conseqüentemente o custo do empréstimo.

Para SILVA (2000), o valor da taxa de risco de crédito é definido baseado em modelos estatísticos, calculado utilizando *softwares* especializados. Todo banco ou instituição financeira possui sua própria taxa de risco, calculado em função de fatores internos relativos a carteira de tomadores de empréstimo do banco, segundo o padrão estabelecido pela resolução Banco Central Nº 2682, que dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Logo as taxas de juros praticadas no mercado variam muito de uma instituição para outra em função destes fatores que compõe o custo do dinheiro: taxa de risco, despesas e lucro da instituição..

No intuito de reduzir a taxa de risco do crédito nasceu a garantia, instrumento através do qual é garantido ao financiador o ressarcimento do crédito concedido no caso de inadimplência do tomador. Existem várias modalidades de garantias:

* Aval : É uma garantia dada por uma pessoa física ou jurídica, indicando que esta também se responsabiliza pelo pagamento da dívida no caso do tomador do crédito não honrar seu compromisso. Nas palavras de PAIVA (1997, p. 21) “Para ter capacidade de aval, a pessoa física ou jurídica deverá mostrar capacidade de honrar o compromisso do terceiro através de patrimônio, inexistência de restrições cadastrais etc.”

* Fundo de aval : Recentemente foi instituída no Brasil a modalidade de aval denominado "fundo de aval", visando as micro e pequenas empresas. O fundo de aval é um instrumento financeiro criado por prefeituras, estados, federações de comércio e indústria e Sebrae para prestar no todo ou em parte garantia as operações de crédito do tomador, micro e pequena empresa, que não tem condições de obter o aval no mercado ou oferecer outras formas de garantia. Habitualmente, o beneficiário do aval paga uma taxa que varia de 1% a 3% sobre o valor garantido.

Normalmente, estes fundos prestam aval parcial da operação, por exemplo, o FAMPE (Fundo de Aval às Microempresas de Pequeno Porte do Sebrae -e Fundo de Aval do Programa Ser da Prefeitura do Natal.

* Aval Solidário : Outra modalidade de aval utilizada nas operações das MPE's, diferente do aval tradicional, é o "aval solidário". Neste tipo de aval, pessoas de uma mesma comunidade passam por diversas reuniões onde são aplicadas dinâmicas para que elas compreendam o que é aval solidário, se conheçam e adquiram confiança mútua, até atingir o estágio onde mutuamente avalizam a operação de crédito. Neste tipo de aval, se uma pessoa do grupo não cumpre seu compromissos todos as outras são solidariamente responsáveis.

* Penhora: Neste tipo de operação, o tomador do crédito entrega um bem móvel à Instituição Financeira como garantia de pagamento da dívida. Se a dívida não é paga no prazo acertado, a Instituição Financeira entra em posse definitiva do bem penhorado.

* Caução: Neste tipo de operação o tomador do crédito cauciona na instituição financeira, duplicatas, notas promissórias, direitos de crédito e direitos de aplicações financeiras, como garantia do pagamento da dívida. Se a dívida não é paga no prazo acertado, a Instituição Financeira entra em posse definitiva da caução.

* Hipoteca: Neste tipo de operação, o tomador do crédito garante o pagamento da dívida à instituição financeira com um bem imóvel, através de um instrumento de hipoteca. Embora conserve a posse do bem, o devedor só readquire sua propriedade após o pagamento integral da dívida. Se a dívida não for paga ou se for paga uma parte dela, ao fim do prazo contratado, a instituição pode assumir a propriedade do bem.

* **Alienação Fiduciária:** Neste tipo de operação, o tomador do crédito transfere a propriedade de um bem móvel à Instituição Financeira, em garantia de pagamento da dívida, sendo que o devedor continuará utilizando o bem, mesmo estando alienado. A propriedade do bem é devolvida ao seu titular depois que a dívida for paga.

* **Seguro de Crédito:** Neste tipo de operação, o tomador do crédito faz um seguro com a finalidade de cobrir as garantias exigidas pela Instituição Financeira. Se a dívida não for paga ou se for paga uma parte dela, ao fim do prazo contratado, a instituição pode exigir o pagamento da seguradora.

Para BLATT (1999, p. 32) “O processo do cálculo financeiro de um empréstimo, normalmente, envolve cinco variáveis: valor do empréstimo, taxa de juros, número de prestações, valor da prestação a ser paga e a carência.”

* **Valor do empréstimo** - Quantia obtida pelo tomador junto ao Agente Financeiro;

* **Juros** - Importância cobrada, por unidade de tempo, pelo empréstimo, expressa como porcentagem da soma emprestada;

* **Número de parcelas** - número de prestações, iguais ou de diferentes valores, que o tomador do crédito deverá honrar até quitar o empréstimo. Quando o empréstimo não envolve carência, o período de tempo para devolução do empréstimo coincide com o do número de parcelas a serem pagas. Quando a operação envolve carência, a duração é igual período de carência mais o período de pagamento das prestações;

* **Valor da prestação** - corresponde a quantia que o tomador, periodicamente, reembolsa ao agente financeira visando amortizar a dívida contraída. Podendo ser prefixada ou pós-fixada. Na operação prefixada, o Agente Financeiro faz os cálculos baseado num juro prefixado, definindo previamente os valores das parcelas de amortização da dívida. Na operação pós-fixada, o juro é calculado e incorporado à prestação no ato do pagamento de cada parcela;

* **Erro! Nenhum nome foi dado ao indicador.** **Carência** - Período de interrupção do pagamento que ocorre entre o recebimento do empréstimo ou financiamento e o pagamento da primeira parcela de amortização. Tem como objetivo dar um tempo ao tomador para aplicação dos recursos obtidos no negócio e para que ele se capitalize para pagamento das amortizações com mais facilidade.

1.2 Conceito de Risco de Crédito

Pode-se afirmar que o crédito, no seu sentido restrito, consiste na entrega de um bem ou de um valor presente mediante uma promessa de pagamento em data futura e que sempre que houver uma promessa de pagamento haverá um risco da mesma não ser cumprida.

Segundo SCHRICKEL (1998, p. 25), “crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido um tempo estipulado”.

Para BLATT (1999), crédito é “crer” e crer é “confiar”.

PAIVA (1998) afirma que o risco permeia a atividade humana, pois tudo que se faz ou que se diz, tem a possibilidade de gerar consequências diferentes daquela que se imagina e que o risco existe quando o tomador da decisão pode embasar-se em probabilidades para estimular diferentes resultados, de modo que sua decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis.

Para esse mesmo autor o conceito de risco e o seu tratamento estatístico foi desenvolvido a partir de métodos aplicados a finanças na avaliação e pacificação de ativos financeiros, principalmente no mercado de ações. Assim, risco em ativo financeiro está relacionado com a probabilidade de não se obter os resultados financeiros esperados de um investimento em um ativo.

BLATT (1999), salienta que a palavra “crédito” pressupõe crença, segurança, fé de um indivíduo em relação a outro, esperança de que alguém cumpra obrigações ou compromissos perante outro. Enfim, para o autor, crédito implica a existência de uma relação de confiabilidade entre dois ou mais agentes. No caso de conceder crédito a pessoas físicas ou a empresas, significa transferir a posse de ativos mediante um compromisso de pagamento futuro.

Segundo GITMAN (1997, p.202), risco pode ser definido como possibilidade de perda, ou como variabilidade de retornos esperados relativos a um ativo; incerteza seria outro termo formalmente usado com o mesmo sentido de risco.

SILVA (1997, p.75) define risco como sendo a probabilidade baseada em dados históricos de se estimar diferentes resultados, cabendo ao tomador de decisões julgar a aceitabilidade da estimativa. Para aquele autor, incerteza seria a tomada de decisão baseada em uma sensibilidade pessoal.

Verifica-se, portanto, que risco e incerteza não podem ser considerados sinônimos, pois o risco é mensurado com base em dados históricos ou experiências passadas, enquanto que a incerteza refere-se ao feeling do tomador de decisões, não podendo ser provada matematicamente.

Conforme GITMAN (1997, p.203), retorno é considerado o total dos lucros ganhos ou prejuízos resultantes de um investimento durante um determinado período de tempo. A relação risco-retorno está implícita em qualquer operação de crédito e a administração do risco de crédito é a essência da teoria bancária, que visa proteger o capital do banco e os recursos dos acionistas.

Risco de crédito pode ser conceituado como o risco de perda em que se incorre quando há inadimplência de uma contraparte numa operação de crédito.

CAOQUETTE, EDWARD e NARAYANAN (1999), deixam claro que sempre há um elemento de risco quando uma pessoa adquire um produto ou serviço sem pagar imediatamente por ele. O risco pode ser assumido por algumas horas ou por um século, desse modo, o risco de crédito é a probabilidade de que o recebimento não ocorra.

A palavra “crédito” tem sua origem no latim *credere*, que significa crer, confiar, acreditar. Assim, um credor confia que um cliente pagará integralmente quando uma compra a crédito for devida, no entanto se coloca em uma desvantagem negocial, pois assumem os riscos de pagamentos tardios, fora dos prazos ou, possivelmente nenhum pagamento. Dispendiosas ações legais ou de cobrança podem ser tomadas para forçar o recebimento de saldos a receber. Pode vir o risco de falência do credor. Enfim, são riscos que vão, gradativamente, fragilizando o credor.

BLATT (1998), salienta que a concessão de crédito é, em grande parte do mundo, baseada em facilidades. Consumidores, transações comerciais esperam ser capazes de comprar a maioria de seus produtos e serviços a crédito. A concessão de crédito representa uma ferramenta essencial para efetuar vendas.

Uma operação de crédito expressa, portanto, uma demonstração de confiança do credor no devedor, correndo o credor o risco de prejuízo se o devedor não corresponder a essa expectativa. Assim, realizam-se operações de crédito confiando na quitação total da dívida dentro do prazo e das condições estipuladas.

O que define a disposição em conceder crédito é o fator “confiança”, que deve estar implícito na efetivação da operação. No entanto, o maior problema

numa concessão de crédito é definir quanta confiança o credor poderá ter em seus clientes, não apenas baseando-se em números e demonstrativos financeiros, mas também através de um bom conhecimento do cliente, além de uma forte dose de bom senso, critérios, técnica, discernimento, para que a transformação de dados quantitativos possa ser feita de maneira adequada e inteligente. Considerando-se que grande parte da receita operacional de um credor provém, direta ou indiretamente, da intermediação de recursos financeiros, sendo este um dos seus objetivos principais, é correto afirmar que um crédito bem-feito é uma das obrigações mais importantes dentro de um credor.

Assim, quanto mais bem feita for uma análise de crédito, melhor será o crédito, e maior a facilidade que um analista terá para negociar corretamente, prevenir-se contra os riscos e, caso surjam problemas, mais fácil será prevê-los a saná-los.

SCHRICKEL (1998) afirma que houve uma explosão do crédito, acompanhada e acelerada por uma mudança dramática das atitudes públicas, pois, em tempos mais remotos a palavra *devedor* carregava conotações de miséria e vergonha.

CAOQUETTE, ALTMAN e NARAYANAN (1999) dizem que hoje, em lugar de devedor usa-se a palavra *alavancagem*, que sugere a multiplicação das forças e que proporciona orgulho e não vergonha, isto porque a disponibilidade e aceitabilidade do crédito, atualmente, facilita a sociedade moderna fornecendo às pessoas meios, ainda que modestos, para comprarem suas casas, carros e bens de consumo, e isto por sua vez, cria empregos e aumenta o volume de oportunidades econômicas, permitindo que as empresas cresçam e prosperem e que as metrópoles e os Estados atendam às necessidades que a população tem de escolas, hospitais e estradas.

Contudo, independentemente do volume maciço de empréstimos, o risco de crédito é, hoje, um desafio muito sério, pois a qualidade de crédito decaiu consistentemente durante as últimas décadas e, apesar de diversos fatores terem contribuído para causar graves crises bancárias, uma política ou um processo de crédito inadequados certamente estiveram presentes.

SCHRICKEL (1998), afirma que o processo de industrialização do Brasil e de integração nacional registrou uma impressionante aceleração a partir da segunda metade do século XX. Até então a economia brasileira era vinculada,

primordialmente, ao setor primário (extrativista e agrícola). Contudo, a partir da Segunda Guerra Mundial, e mais precisamente na década de 70 é que o país experimentou um dos mais impressionantes desenvolvimentos econômicos de toda a sua história. Assim, por conta dessa realidade muitos novos empreendimentos surgiram, tanto no setor primário quanto secundário e terciário, os quais foram implantados no país ao longo dos últimos quarenta anos.

Deve-se ressaltar aqui, que muitos desses empreendimentos não sobreviveram, pois estavam embasados no binômio “boa idéia e pouco capital”, mas outros estão até hoje em plena atividade, gerando empregos e riquezas para o país, os quais tornaram-se clientes potenciais das instituições financeiras, entre os quais, as micro, pequenas e médias empresas, de cunho familiar, que representam, segundo SCHRICKEL (1998), a maior parte das pessoas jurídicas em operação no país, formal ou informalmente, detendo a maior fatia de todos os empregos oferecidos e, a despeito de sua fragilidade financeira - em decorrência das bruscas flutuações econômicas dos últimos tempos, desempenham papel fundamental na economia do país.

1.3 Classificação do risco de crédito de um banco

Segundo SILVA (2000), pode-se classificar os riscos de crédito de um banco em quatro grupos: 1) risco do cliente; 2) risco da operação; 3) risco de concentração e 4) risco da administração do crédito. O autor afirma que essa forma de classificação é muito útil ao Administrador de Risco de crédito, pois auxilia na redução das perdas decorrentes da assunção de riscos indevidos e propicia a busca da maximização do valor do banco a partir da tomada de decisão, orientada pela avaliação da relação risco e retorno.

*** Risco do Cliente ou Risco Intrínseco (*Intrinsic Risk*)**

Segundo SILVA (2000), esse tipo de risco decorre das próprias características do tomador, portanto, o não cumprimento da promessa de pagamento depende de uma série de fatores associados ao próprio devedor.

Para se analisar crédito há a necessidade de um arsenal de dados que permitam ao analista tomar um posicionamento firme e rápido. Esses dados, quando

expostos em forma de relatório, ganham mais consistência, porque poderão ser padronizados.

Os chamados *Cs do Crédito* (Caráter, Capacidade, Condições, Capital e Conglomerado) são variáveis que se relacionam ao risco do cliente (risco intrínseco), as quais poderão fornecer a base para a classificação do risco (rating), possibilitando melhor decisão na precificação do empréstimo ou financiamento e também levando a uma adequada escolha das garantias.

O *caráter*- é o primeiro fator de seleção da clientela, pois faz menção ao risco moral, ou seja, à intenção ou à determinação do cliente de honrar ou não seus compromissos assumidos. Diz respeito à honestidade do cliente, se ele é reputado como íntegro nos seus negócios, e se habitualmente cumpre seus pagamentos independentemente de fatores adversos que possam ocorrer.

BLATT (1999), afirma que é extremamente difícil e desvinculada a avaliação do caráter de uma pessoa em relação à sua posição sócio-econômica ou cultural. O autor também ressalta que os aspectos bom pagador/mau pagador são totalmente distintos dos aspectos bom caráter/mau caráter, pois o cliente pode ter um bom caráter e não conseguir cumprir com suas obrigações, independentemente de suas boas intenções, no que tange ao adimplemento de tais obrigações. Além disso, o cliente pode ter um mau caráter e, apesar disso, honrar suas obrigações por necessidade, conveniência, ou até para deixar de honrar um outro compromisso futuro.

Apesar dessa distinção entre a existência e vontade de adimplemento, a vontade pode, às vezes, ser avaliada pelo histórico de liquidação de créditos passados, quer sejam créditos comerciais ou financeiros.

Para o autor, há a necessidade de se entender que, quando os fatores são favoráveis, como os negócios, os lucros, o crescimento da riqueza, o poder, o prestígio a probabilidade de se ter caráter é indubitavelmente maior que em situações adversas, onde exigirá sacrifício de algum daqueles fatores. Portanto, o atraso ou mesmo o não pagamento não é necessariamente uma questão de caráter.

A *Capacidade*, que consiste nas qualidades curriculares do indivíduo em gerir sua vida pessoal ou profissional, ou ainda empresarial.

Para BLATT (1999), para créditos a pessoas físicas, deve-se conhecer sua estabilidade como empregado, empresário ou autônomo, sua formação profissional, seus empreendimentos e respectivo sucesso, seu estado civil, sua

idade, dependentes e qualificação de sue cônjuge. Para crédito à pessoa jurídica é imprescindível se conhecer a experiência dos administradores, se são profissionais de mercado ou elementos da família, aspirações, relacionamento sócio-político-cultural, estabilidade profissional, empreendimentos tocados e respectivo sucesso, idade, etc.

Pode-se afirmar que a capacidade é extremamente abrangente, pois faz menção a aspectos técnicos, administrativos e comerciais.

O *Capital*, segundo SILVA (2000), refere-se à situação econômico-financeira da empresa, no que diz respeito a seus bens e recursos possuídos para saldar seus débitos. Portanto, o capital é medido mediante análise dos índices financeiros. Trata-se da fonte de receita e renda do cliente, ou seja, quais as origens de seus recursos, sua frequência e consistência.

De acordo com BLATT (1999), as informações referentes a capital são obtidas diretamente através da análise de demonstrativos financeiros e contábeis do cliente. Mas o autor salienta que é necessário avaliar também o volume e a qualidade de endividamento do tomador de crédito.

O *Colateral*, de acordo com BLATT (1999), faz menção às garantias oferecidas pelo cliente para compensar fraquezas ou simplesmente para reforçar e complementar outros aspectos de crédito. Trata-se do oferecimento, por parte do devedor, de garantias que confirmam maior segurança ao crédito, ou, de forma mais abrangente, ao invés de garantias formalmente constituídas, de bom embasamento colateral.

SILVA (2000) afirma que a garantia é uma espécie de segurança adicional e, em alguns casos, a concessão de crédito precisará dela para compensar as fraquezas decorrentes dos outros fatores de risco. Uma empresa com excelente classificação de crédito, provavelmente, não estará disposta a oferecer garantias em operações de curto prazo, podendo ocorrer o contrário, ou seja, a empresa solicitar o cadastro e as demonstrações financeiras de banco para avaliar se o mesmo é sólido o suficiente para merecer suas aplicações.

Muitas vezes o colateral é usado para contrabalançar as fraquezas que existem nos riscos, como capacidade não provável, capital insuficiente ou outras dificuldades. Segundo BLATT (1999), raramente o colateral deve ser aceito para balancear os pontos fracos dentro do fator caráter porque, quando a honestidade está faltando, o crédito incluirá riscos que geralmente não devem ser assumidos pelo

credor. Os credores não têm como atividade principal a execução de garantias, tampouco sua administração ou comercialização. Portanto, um crédito duvidoso jamais deve ser liberado baseando-se somente na qualidade da garantia oferecida ou solicitada. A concessão de crédito só deverá ser efetivada quando a probabilidade de execução da garantia for mínima.

As *Condições*, segundo SILVA (2000), são fatores externos e macroeconômicos que fazem menção aos aspectos gerais e conjunturais dos negócios, ramo de atividade e até mesmo do emprego do cliente. Interessam para tal avaliação o conhecimento dos concorrentes, a conjuntura econômica e política do país, do setor e da região, segmento de atividade, qualidade dos produtos e serviços, retrospectiva histórica e perspectiva futura.

Este “C” de crédito refere-se ao meio ambiente no qual a empresa está inserida, ou seja, refere-se aos fatores externos e macroeconômicos. Fatores como sazonalidade, desaquecimento setorial ou geral, setores com alta sensibilidade à renda, à demanda, etc. podem afetar terrivelmente a saúde da empresa.

Quanto ao *Conglomerado*, BLATT(1999), argumenta que se refere à análise não apenas de uma empresa específica que esteja pleiteando um crédito, mas ao exame do conjunto, do conglomerado de empresas no qual a pleiteante de crédito esteja contida.

SILVA (2000), afirma que uma empresa deve ser avaliada, quando for o caso, no âmbito do grupo de empresas que eventualmente a contenha. Desse modo, no caso de grupo de empresas, não basta conhecer a situação de uma empresa isolada, mas sim o exame de suas controladoras e interligadas e coligadas. O autor ainda salienta que muitas vezes uma empresa em si não comporta o crédito, mas o grupo ao qual pertence sim. Outras vezes a situação negativa de uma empresa do grupo pode determinar a liquidez das demais.

*** Risco da Operação (*Transaction Risk*)**

Além de conhecer o tomador, é fundamental entender bem a operação que o tomador está apresentando. Há transações simples e corriqueiras: o mero desconto de duplicatas e promissórias, a elaboração de um contrato de financiamento com caução de títulos, etc.

De acordo com SCHRICKEL (1998), é preciso, além de se conhecer muito bem o cliente, entender, pormenorizadamente, a transação que se almeja efetuar. Cada transação deve ser analisada e entendida com ela realmente é. Não cabe a simples comparação ou equiparação da transação com outra, se não for absolutamente idêntica à outra.

Cada empresa e cada transação envolve seus aspectos, detalhes e riscos. Não há como tentar jogar tudo numa espécie de vala comum. O autor salienta que um adágio importante nas decisões de crédito é que “crédito é detalhe” (no sentido de que detalhes não devem ser desprezados).

Assim, para o autor, entendendo a operação em nível de detalhe, será possível mensurar o risco de cada etapa, pois cada caso em crédito é um caso individual e isolado, e deve ser considerado individualmente.

Emprestar implica conhecer a quem se está emprestando, por que o está fazendo e o que se está fazendo. A missão de uma instituição financeira é a de financiar iniciativas produtivas, assumindo riscos, é verdade, e prestar serviços à comunidade de clientes. Sua tarefa, em nome de seus acionistas, é a de fazer negócios mutuamente proveitosos: para o banco e para o cliente, auferindo um retorno compatível com os riscos envolvidos nos empréstimos, à taxa de mercado e com seu capital exposto. Todos têm uma parcela de responsabilidade nesse processo.

Para SILVA (2000), um empréstimo ou um financiamento específico carrega algumas características de risco inerentes a sua finalidade e a sua natureza. Numa operação, os principais componentes são: 1) o produto, 2) o montante, 3) o prazo, 4) a forma de pagamento, 5) as garantias e 7) o preço. Cada um desses componentes tem sua potencialidade de risco. Por exemplo: a inadequação na determinação do produto ou do valor pode levar o tomador à inadimplência; o prazo de uma operação também tem um significado peso no risco de crédito, pois é necessário que o mesmo seja compatível com a capacidade de pagamento do cliente. Por outro lado, à medida que aumenta o prazo, o futuro torna-se mais incerto e novos eventos poderão ocorrer e mudar o rumo da empresa, do país ou mesmo do mundo.

*** Risco de Concentração (*Concentration Risk*)**

SILVA (2000), afirma que no gerenciamento do crédito, a decisão de conceder ou não determinado limite ou operação a um cliente depende em grande parte de dois fatores principais: risco e retorno esperados em relação ao negócio específico. A análise do risco intrínseco permite classificar o cliente numa escala de risco. A análise do risco da operação em si, compreendendo a natureza da mesma e as garantias associadas, fornece o complemento de apreciação de risco necessário à tomada de decisão.

Adicionalmente a carteira de crédito do banco pode estar concentrada num determinado segmento de atividade econômica, numa região geográfica ou num produto específico, por exemplo. Portanto, o risco de concentração decorrer da composição da carteira de recebíveis do banco, quanto à maior ou menor concentração que a mesma apresente. Uma administração estratégica de crédito requer uma política adequada de diversificação da carteira de recebíveis. O objetivo de uma política de diversificação é, sem dúvida, reduzir risco. O risco de uma carteira de crédito é diferente dos riscos de suas operações individuais, em razão das correlações que possam haver entre os diversos segmentos. Por outro lado, se, por exemplo, um banco distribuir suas aplicações em segmentos econômicos que tenham alta correlação positiva, isto, do ponto de vista do risco, não representará diversificação.

*** Risco da Administração do Crédito (*Credit Management Risk*)**

CAOQUETTE, ALTMAN e NARAYANAN (1999), afirmam que, independentemente do volume maciço dos empréstimos, o risco de crédito é, hoje, um desafio mais sério por outros motivos. Grandes instituições aplicadoras, tais como bancos comerciais e companhias de seguros, não mais possuem habilidade ou capacidade para gerir de maneira eficaz o risco de crédito. A qualidade de crédito destes intermediários decaiu consistentemente durante as últimas décadas, pois hoje a comunidade dos aplicadores mudou, a comunidade dos tomadores mudou, as circunstâncias dos empréstimos mudaram. O processo de concessão de crédito também mudou, mas a ritmo muito mais lento.

SILVA (2000), afirma que muitas vezes se ouve menções relativas às causas dos créditos problemáticos nas empresas ou nos bancos. Fatores como crises econômicas e caráter dos devedores são frequentemente citados. O autor

ainda argumenta que muitos dos créditos problemáticos decorrem da capacidade e da seriedade do banco na avaliação do risco do cliente. Os recursos humanos e materiais do banco, tem responsabilidade na diversificação da carteira de crédito, no fornecimento de condições materiais e na manutenção de uma equipe de profissionais preparada e atualizada para analisar, avaliar, decidir, formalizar e acompanhar os créditos concedidos. A estrutura de crédito do banco deve ser dotada das diversas unidades especializadas na coleta, na organização, no armazenamento, na análise e no uso das informações sobre clientes atuais e potenciais. Deve ser dotada de capacidade de armazenamento de informações, de tecnologia de processamento, bem como de metodologia que assegure a obtenção das escalas de classificação de risco. Como o *credit scoring* utilizado na avaliação de pessoas físicas e o *rating* para pessoas jurídicas. Os procedimentos de investigação de crédito devem possibilitar ao banco o maior conhecimento possível sobre o comportamento histórico de crédito do cliente. A estrutura jurídica do banco deve proporcionar condições para adequada formalização dos contratos e das garantias, bem como deve ser capaz de responder em tempo hábil às questões levantadas pelos gerentes de negócios. Os gerentes de negócios precisam receber treinamento sobre os produtos e serviços do banco, avaliação de risco e negócios, formalização e acompanhamento dos créditos concedidos, entre outras áreas.

1.4 A Concessão De Créditos

Emprestar dinheiro é uma das profissões mais antigas do mundo. O Código de Hamurabi, surgido em 1800 a.C., apresentava diversas seções relativas à regulamentação do crédito na Babilônia (CAOQUETTE, ALTMAN & NARAYANAM, 1999, p.1).

A palavra "crédito", dependendo da situação, pode ter vários significados. Para a atividade bancária, crédito é definido como a entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento (SILVA, 1997, p.63).

Como se pode constatar, a concessão de crédito significa confiar que outrem irá honrar seus compromissos, nas datas pactuadas anteriormente.

SAUNDRES (2000) afirma que a concessão de crédito traduz-se na disponibilização de um valor presente mediante uma promessa de pagamento desse mesmo valor no futuro, que pressupõe a confiança na solvabilidade do devedor, isto

é, de que o mesmo irá honrar os seus compromissos nas datas acordadas previamente. Por outras palavras, “o risco de crédito é o risco de perda em que se incorre quando há incapacidade de uma contrapartida numa operação de concessão de crédito. Este risco está intimamente relacionado com fatores internos e externos à empresa que podem prejudicar o pagamento do montante de crédito concedido, como iremos ver adiante.”

Para determinar o risco de crédito de um cliente com maior ou menor exatidão, pode proceder-se a avaliações do risco. Estas avaliações podem ser mais ou menos detalhadas e cuidadas de acordo com a atividade em questão e o peso do crédito concedido no total do faturamento da empresa.

1.4.1 Erro! Nenhum nome foi dado ao indicador. Passo 1: Definição do tipo de crédito

O risco de crédito dos clientes varia, consoante o tipo de cliente, o tipo de produtos e serviços oferecidos, o montante em causa e o tipo de entidade que concede o crédito. Em termos gerais, há três tipos de crédito: o que é concedido por empresas comerciais, nas vendas ao público e a empresas, e o que é concedido por instituições financeiras a particulares e a empresas.

*** Venda ao público**

Em pequenas e médias empresas, o risco de crédito é avaliado com base na confiança que se gera entre o cliente e a empresa e o historial de crédito do cliente. A análise da capacidade de pagamento da dívida é muito superficial, consequentemente, o risco de crédito é agravado.

Nas empresas de maior dimensão, são criadas linhas de crédito especiais, normalmente em parceria com instituições financeiras ou com entidades especializadas na concessão de crédito. Neste caso, é a entidade responsável pelo crédito que avalia o risco do cliente, pedindo-lhe uma série de informações (nomeadamente a última declaração de IRS e um documento comprovativo de uma morada fixa, entre outros dados pessoais e profissionais) para elaborar uma ficha de crédito, que servirá de base para a análise.

Em qualquer um dos casos anteriores, os prazos médios de pagamento são, normalmente, reduzidos.

*** Venda a empresas**

Neste caso, a avaliação do risco de crédito tem, à partida, um maior número de indicadores - demonstrações financeiras, historial de crédito da empresa, informações recolhidas pelos próprios vendedores junto do cliente, notícias publicadas pela imprensa de negócios, etc. -, mas os montantes envolvidos também são superiores. Os prazos médios de pagamento são mais alargados do que os praticados na venda a crédito a particulares; estes prazos são reduzidos nos casos em que o risco de crédito é maior e, normalmente, para encomendas de menor montante.

*** Crédito concedido por instituições financeiras**

As instituições financeiras fazem uma análise exaustiva para avaliarem o risco de crédito dos clientes, quer sejam empresas, quer sejam particulares, e têm produtos de crédito diferenciados para cada um destes segmentos de clientes. Para os particulares têm, por exemplo, linhas de crédito à habitação, de crédito pessoal, etc.; e para empresas têm linhas de crédito para aquisição de equipamento, produtos de financiamento à exploração e de apoio ao investimento, entre muitos outros.

SCHRICKEL (1998) salienta que no caso da concessão de crédito a particulares, o risco de crédito é avaliado com base numa ficha de crédito. Quando se trata de clientes com um risco de crédito mais elevado, devido, por exemplo, ao baixo nível de rendimentos, esse risco é reduzido pela existência de um (ou mais) fiador(es) ou de outras garantias de pagamento, por exemplo, bens que estejam no nome do titular.

Para o referido autor, quando o cliente é uma empresa, e dado que os montantes de crédito são normalmente superiores aos dos particulares, a análise do risco de crédito é ainda mais aprofundada. A instituição de crédito avalia o risco de crédito também com base numa ficha de crédito, mas concebida especialmente para empresas, que inclui informações relevantes como as demonstrações financeiras, os rácios financeiros, o historial de crédito, etc.

1.4.2 Erro! Nenhum nome foi dado ao indicador. Passo 2: Análise do risco de crédito

Segundo GITMAN (1997, p.202), risco pode ser definido como possibilidade de perda, ou como variabilidade de retornos esperados relativos a um ativo; incerteza seria outro termo formalmente usado com o mesmo sentido de risco.

SILVA (1997, p.75) define risco como sendo a probabilidade baseada em dados históricos de se estimar diferentes resultados, cabendo ao tomador de decisões julgar a aceitabilidade da estimativa. Para aquele autor, incerteza seria a tomada de decisão baseada em uma sensibilidade pessoal.

Verifica-se, portanto, que risco e incerteza não podem ser considerados sinônimos, pois o risco é mensurado com base em dados históricos ou experiências passadas, enquanto que a incerteza refere-se ao *feeling* do tomador de decisões, não podendo ser provada matematicamente.

Conforme GITMAN (1997, p.203), retorno é considerado o total dos lucros ganhos ou prejuízos resultantes de um investimento durante um determinado período de tempo. A relação risco-retorno está implícita em qualquer operação de crédito e a administração do risco de crédito é a essência da teoria bancária, que visa proteger o capital do banco e os recursos dos acionistas.

Risco de crédito pode ser conceituado como o risco de perda em que se incorre quando há inadimplência de uma contraparte numa operação de crédito.

Na maioria das análises, o risco de crédito do tomador está relacionado a fatores internos e externos, que podem prejudicar o pagamento do empréstimo contratado junto ao banco.

A avaliação do risco de crédito é reflexo da multiplicidade, qualidade e origem das informações disponíveis para o analista. A análise e a administração do risco estão baseadas no processamento das informações sobre o proponente do crédito.

Atualmente, as novas técnicas para mensuração do risco de crédito, aliadas ao avanço dos recursos tecnológicos, são de suma importância para auxiliar o analista de crédito na tomada de decisões. O mercado financeiro já dispõe de diversas ferramentas, baseadas, na grande maioria, em análises estatísticas para

avaliação do risco de crédito, tais como: *Credit Scoring*, *Behaviour Scoring*, *Rating*, Redes Neurais, Sistemas Especialistas, Precificação de Crédito e outras.

CAOQUETTE, ALTMAN & NARAYANAM (1999, p.118) citam que os modelos de avaliação de risco de crédito facilitam a compreensão de um fenômeno e, eventualmente, sua exploração: "Por meio dos modelos de crédito procuramos determinar, direta ou indiretamente, as respostas para as seguintes perguntas: Dadas nossa experiência anterior e nossas premissas quanto ao futuro, qual o valor de um dado empréstimo ou título de renda fixa? Ou: qual o risco (quantificável) de que os fluxos de caixa prometidos não venham a ocorrer?"

A classificação e avaliação do risco de crédito de um cliente é normalmente resumida numa ficha de crédito, que contém as informações que permitirão elaborar a emissão de um parecer sobre uma operação de crédito. Estas informações estão normalmente incluídas nos seguintes parâmetros de avaliação:

* *Caráter do cliente*: é normalmente o primeiro fator de seleção dos clientes. Revela a intenção/capacidade dele pagar ou não os compromissos assumidos. O indicador mais óbvio da probabilidade do cliente vir a pagar as suas dívidas é se pagou pontualmente no passado. A pontualidade do cliente no pagamento das suas obrigações é um fator relevante para apurar o seu caráter, podendo ser identificada através do recurso a registos internos do banco ou informações comerciais e bancárias. Pode haver casos em que o atraso no pagamento não signifique que o indivíduo ou empresa não tivessem a intenção de saldar as suas dívidas. Muitas vezes a pessoa que toma o empréstimo ou financiamento não tem simplesmente a habilidade necessária para gerir o seu negócio ou as suas finanças, endividando-se excessivamente.

* *Capacidade de gestão*: é a capacidade do tomador de crédito para gerir o seu negócio, a fim de gerar lucro e pagar as suas obrigações, honrando os seus compromissos. Dito por outras palavras, capacidade significa o potencial do cliente para saldar os créditos recebidos. Na capacidade dever-se-á ter em conta não só a capacidade de pagamento mas também a competência, a competitividade e os aspectos técnicos do negócio a ser financiado, o valor, a origem, a previsão de recebimento dos valores, entre outros fatores.

* *Valor do património*: está relacionada com a saúde financeira do cliente no que diz respeito ao seu património líquido disponível para saldar as suas obrigações. Também é importante neste fator a origem dos recursos disponíveis do

cliente. Muitas vezes, um critério importante para avaliar este fator é a dimensão do capital social da empresa, ou seja, a dimensão dos capitais que os sócios ou acionistas investiram na empresa.

* *Garantias de crédito*: são uma forma de segurança de pagamento do crédito que foi solicitado. São normalmente ativos complementares que o tomador do crédito apresenta como garantias. Estas têm de ser muito bem selecionadas e têm regularmente de representar valores iguais ou superiores aos montantes emprestados, para que no caso de insolvência o ativo seja utilizado para pagar a operação de crédito. Para a avaliação das garantias reais dever-se-ão ter em conta a liquidez, a depreciabilidade, a capacidade de comercialização, a localização, os custos de manutenção e as despesas de venda do bem.

* *Envolvente contextual*: fatores econômicos e sectoriais que podem aumentar ou diminuir o risco do cliente. Normalmente, são compostos pela política governamental, a conjuntura internacional, a concorrência, fatores regionais e eventos naturais.

1.4.3 - Erro! Nenhum nome foi dado ao indicador. Passo 3: Métodos para avaliar o risco de crédito

Durante os últimos anos da década de 90, diversos fatores vêm levando às Instituições financeiras a reverem seus processos e sistemas de crédito, incorporando complexos modelos de avaliação. O gerenciamento do risco de crédito vem ganhando importância fundamental, devido principalmente aos seguintes fatores:

- Aumento progressivo das falências e concordatas em uma escala superior aos níveis de recessão;
- Aumento da desintermediação, com a redução da qualidade dos créditos bancários;
- Redução das margens, pressionadas pela concorrência entre as Instituições financeiras e não financeira, outorgadas de crédito;
- Queda dos valores de ativos reais e consequentemente das garantias utilizada para lastrear operações de crédito;
- Aumento da securitização de crédito , com o surgimento de novos instrumentos, como: futuros, *forwards*, opções e *swaps* de crédito.

Nas reflexões de SILVA (2000), a avaliação do risco de crédito é reflexo da multiplicidade, qualidade e origem das informações disponíveis para o analista do crédito. A análise e administração do risco baseiam-se no processamento das informações sobre o proponente de crédito.

1.4.4 - Os Objetivos dos Modelos de Mensuração do Risco de Crédito

Os modelos de risco de crédito são importantes, atualmente, porque proporcionam ao tomador de decisões o *insight* ou conhecimento que não estaria, de outra maneira, prontamente disponível ou que só pudesse ser resumido a um custo proibitivo. Em um mercado onde as margens estão diminuindo rapidamente e a pressão para redução de custos é incessante, os modelos proporcionam uma vantagem competitiva a seus usuários. Em qualquer grande instituição financeira que tenha uma grande variedade de exposições, opere em muitas regiões geográficas e tenha quadros grandes e variados, os modelos quantitativos podem injetar um grau útil de objetividade.

Cada vez mais os modelos de risco de crédito vêm sendo usados, também, para ajudar a liberar o valor de ativos financeiros que, de outra maneira, ficaria oculto de investidores em capital. Por exemplo, produtos de financiamento estruturado re-alocam o risco de crédito de maneira tal que os elementos subordinados ofereçam uma combinação de risco para o patrimônio e retorno sobre o patrimônio. Os modelos de risco de crédito podem ser usados para estratificar ou construir tais carteiras.

Foram criados modelos de risco de crédito para grandes empréstimos comerciais e industriais, empréstimos imobiliários comerciais, empréstimos a pequenas empresas, hipotecas residenciais primárias, financeiras e empréstimos a governos estrangeiros.

A experiência mostra que a penetração no mercado dos modelos de crédito daria de acordo com o porte do tomador. Aplicadores no setor de consumo foram os primeiros a usar modelos de risco de crédito em seus processo de tomada de decisões. O uso destes modelos se ampliou para empréstimos corporativos de grande porte, do *middle - market* superior e imobiliários residenciais. Nestes setores, os modelos proporcionam insumos fundamentais para aprovação a revisão de crédito. Recentemente, estes modelos foram aplicados a empréstimos a pequenas

empresas. Atualmente, o mercado *middle-market* inferior, os tomadores individuais e o mercado imobiliário comercial são os setores com menor uso (ou uso potencial) de modelos de crédito.

O objetivo maior dos modelos de mensuração do risco de crédito está em criar estimativas precisas das probabilidades de os créditos serem pagos, permitindo, por meio do controle das variáveis utilizadas, a definição de um critério que vise a maximização das receitas ou a minimização das perdas, fornecendo uma base estatística satisfatória para comprovação das decisões.

Uma das técnicas estatísticas de análise de dados mais utilizadas no desenvolvimento de modelos de avaliação de risco de crédito é a Análise Discriminante.

Segundo CAQUETTE, ALTMAN & NARAYANAM, (1999, p.182), os modelos estatísticos atribuem pesos predeterminados para algumas variáveis do cliente, gerando um escore de crédito, ou seja, trabalham com uma medida que possa separar, em dois grupos distintos, os clientes considerados bons e os maus.

1.4.5 - A Necessidade de Informações Confiáveis

Em um mundo de negócios em rápida mutação, o sucesso depende de informações confiáveis e objetivas. É justamente essa a grande utilidade da informação comercial.

Essencial para o estudo eficaz e adequado do crédito é a qualidade do pedido de crédito. Este deve proporcionar ao departamento de crédito informações suficientes para se iniciar o relacionamento com um cliente.

Em uma solicitação de crédito se deve exigir o máximo possível de referências comerciais e bancárias, com seus nomes, números de telefones e nomes de pessoas com as quais se pode estabelecer contato.

Fazer um estudo do crédito leva tempo. Portanto, é melhor evitar ao máximo estudos que se realizam com extrema urgência, evidentemente ponderando-se o ramo de atividade do credor, seu mercado, etc. Um estudo de crédito adequadamente realizado pode indicar a necessidade de se obter informações financeiras adicionais, ou alguma forma de garantia. Portanto, o credor deve certificar-se de que o departamento comercial esteja ciente do prazo que deve transcorrer entre o momento em que se recebe a solicitação e o envio do pedido.

Um bom modelo cadastral auxilia o departamento de crédito, promovendo informações suficientes para a tomada de decisões sobre a concessão de crédito e seus respectivos limites.

Cadastro, ou ficha cadastral, é um conjunto de informações financeiras e não-financeiras que subsidiam o processo decisório de crédito, auxiliando na avaliação da situação econômico-financeira, idoneidade e capacidade de pagamento do cliente ou devedor solidário de uma operação de crédito.

A ficha cadastral é um importante instrumento para o credor, pois ao mesmo tempo em que permite identificar e segmentar maus pagadores, permite também avaliar a situação econômico-financeira do cliente e dimensionar seu potencial. Dessa forma, uma boa ficha cadastral bem elaborada auxilia adequadamente aqueles que decidem a concessão de crédito.

A ficha cadastral é um resumo da vida do cliente, por meio de informações que permitem ao credor conhecê-lo. É um elemento obrigatório na composição do dossiê de crédito, não só por interesse do credor como também, nos casos dos bancos, por imposição do Banco central, que estabelece: “não é permitida a realização de operações de crédito com pessoas físicas ou jurídicas que não tenham sido previamente cadastradas”.

A ficha cadastral contém informações do próprio cliente, de terceiros e informações internas.

Um dos mais eficientes e tradicionais instrumentos de análise de crédito ainda é, e jamais deixará de ser, a ficha cadastral, que nada mais é que o resumo da vida do cliente, onde dados permitem quantificar os fatores anteriormente identificados que, quando analisados com o resultado da pesquisa cadastral junto aos órgãos restritivos e junto a credores que já tiveram experiência com o cliente (fator caráter), permitem avaliar com segurança a liquidez do crédito.

A ficha cadastral é constituída de informações prestadas pelo próprio cliente, checadas com documentos comprobatórios, informações de terceiros, resultante de pesquisas cadastrais junto às fontes indicadas pelo cliente e que, por isso, devem ser sempre vistas com reserva e, em geral, deve-se aprofundar a pesquisa em fontes não indicadas pelo cliente.

A responsabilidade é de competência do analista, que deve checar os dados informados com os documentos comprobatórios, sendo que o setor de

cadastro deve pesquisar as fontes de informações comerciais, bancárias e restritivas.

A validade deve ser estabelecida, e devem ser também feitas pesquisas nas fontes restritivas a cada nova operação, e caso existir algum fator relevante deverá constar num adendo da ficha cadastral. A renovação da ficha cadastral deve ser providenciada com antecedência ao seu vencimento.

1.4.5.1 - Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica

A análise de crédito voltada para empresas, sejam elas comerciais, industriais ou prestadoras de serviços, deve estar fundamentada nos seguintes parâmetros:

- * Grupo;
- * Composição acionária (diretoria);
- * Natureza jurídica;
- * Atividade (ramo);
- * Experiência;
- * Conjuntura e perspectivas;
- * Cadastro e informações;
- * Participação no mercado;
- * Balanço e análise patrimonial;
- * Experiência.

Na decisão de se conceder um crédito ou apenas um limite de crédito, além de se levar em conta a natureza do risco a ser absorvido, deve-se considerar também as garantias reais, sejam de alienação fiduciária, hipoteca, etc.

Evidentemente, o setor de crédito de qualquer credor, por meio de seus analistas e comitês de crédito, deve estar aparelhado para efetuar a análise de risco e volume de crédito a ser destinado a cada cliente.

Os analistas, dentro de suas alçadas de crédito, deverão efetuar uma análise prévia das condições operacionais de cada cliente, considerando:

- * Grupo - qual o grupo a que a empresa-cliente está ligada, quais as outras empresas componentes, a situação financeira de cada uma delas e do grupo como um todo, se existem participações de empresas do exterior e qual a sua importância.

* Composição acionária - quem são os sócios da empresa-cliente, se entre os sócios existem outras empresas participantes do capital (*holding*) e qual a situação dessas empresas. Deve-se conhecer quem são os diretores, qual o tempo de cada um na sociedade e seus patrimônios individuais.

* Natureza jurídica - se a empresa é limitada e qual a responsabilidade de cotas de cada um dos sócios. Se a empresa é sociedade anônima, de capital aberto, se possui ou não ações negociadas em bolsa e qual a sua valorização.

* Atividade (ramo) - qual segmento em que a empresa atua ou explora. Dependendo da conjuntura econômica em cada época, alguns se mostram mais ou menos favoráveis.

* Experiência da empresa no setor (tradição) - será interessante conhecer qual a participação da empresa no setor que atua, quais os produtos fabricados ou comercializados, qual a aceitação desses produtos, nome, marca, se são perecíveis, risco de mercado, etc.

* Conjuntura e perspectivas - Toda empresa existe dentro de um processo de continuidade e crescimento, e para isso ela efetua investimentos. Deve-se ter conhecimento do setor, períodos sazonais, safras e pontos críticos. Assim, deve-se conhecer também suas perspectivas de produção e consumo, inclusive concorrência.

* Cadastro e Informações - deve-se ter em mãos as fichas cadastrais atualizadas da empresa, de seus sócios/diretores e dos prováveis devedores solidários. A ficha cadastral mostrará os seguintes aspectos:

- sede, filiais, distribuidores, constituição;
- composição do capital, imóveis, máquinas e seguros dos mesmos;
- bancos com os quais atua e experiência de crédito;
- principais clientes;
- principais fornecedores;
- produtos fabricados;
- protestos, apontamentos e registros negativos.

* Participação no mercado - a análise de clientes e o seu potencial de compra indicarão se há ou não centralização de clientes e qual a fatia do mercado que a empresa absorve.

* Balanço e análise patrimonial - a análise aprofundada das peças contábeis (balanços, balancetes e demais demonstrativos financeiros e contábeis)

será indicativa da situação econômica e financeira da empresa, seu nível de solvência, grau de endividamento, necessidade de capital de giro, evolução e margem de lucro.

* Experiência e relacionamento - este item refere-se à decisão de crédito quando se tratar de empresa já cliente e, nesse caso, deve-se considerar:

- há quanto tempo a empresa já é cliente do credor;
- se o credor tem operações com grupos ou ligados;
- que tipo de operações de crédito tem realizado;
- qual a experiência de solvência com as mesmas.

1.4.5.2 Consequências de uma Ficha Cadastral Mal-elaborada

Quem se dedica à função de cadastro deve conferir todos os documentos fornecidos pelos clientes, empenhando-se na obtenção de informações precisas para a elaboração e renovação das fichas cadastrais, pois, em alguns casos, as pessoas físicas ou jurídicas interessadas em obter crédito tendem a demonstrar uma situação econômico-financeira mais favorável do que a real

Portanto, a principal consequência de uma ficha cadastral mal-elaborada é a de resultar em danos para o credor e também para o solicitante de crédito, ou seja, o credor poderá efetivar operações que resultarão em prejuízos ou, ao contrário, deixar de concretizar um bom negócio e, por consequência, o cliente não obter o crédito solicitado.

Eis dois exemplos de informações que podem estar ausentes na ficha, prejudicando-a:

- * a ausência de pesquisas junto ao sistema de restrições cadastrais visando obter informações a respeito do solicitante de crédito;
- * a ausência de informações sobre o patrimônio ou renda do cliente.

Sem estas informações, o perfil do cliente fica debilitado no que se refere à sua condição econômico-financeira. Ressalta-se ainda que todos os dados são importantes e merecem especial atenção.

Os documentos exigidos para a elaboração do modelo cadastral, quer seja sobre a pessoa física, que jurídica, são fundamentais, pois têm a finalidade de comprovar as informações que o solicitante do crédito ou o avalista declaram. Portanto, após o cliente ter fornecido toda a documentação para a elaboração ou

renovação da ficha cadastral, a função do analista será de avaliar e verificar a exatidão das informações e buscar dados relevantes que possam subsidiar as decisões de crédito.

Assim, apresenta-se aqui alguns documentos e informações necessários a serem apresentados na elaboração do modelo:

*** Para pessoas jurídica** (que é o que interessa neste trabalho)

Quando se fala numa operação de crédito, o cliente ou solicitante deverá, além de entregar os documentos exigidos, preencher um formulário que auxiliará na elaboração ou renovação da ficha cadastral.

- Instrumentos sociais

Antes de se iniciar a descrição dos documentos que se constituem em instrumentos sociais, cabe definir o que é e como se constitui uma sociedade.

No sentido jurídico, a sociedade tem um conceito próprio, ou seja, constitui-se na união de duas ou mais pessoas, por meio de um contrato ou convenção, tendo o objetivo de realizar determinadas atividades conduzidas ou empreendidas em benefício e em interesse comum.

Os documentos (instrumentos sociais) que legalizam este tipo de associação são os seguintes:

- Contrato social;
- Alteração contratual;
- estatuto social;
- Ata de assembléia;
- Alteração estatutária;

Esses documentos representam um importante fator no processo de elaboração ou renovação das fichas cadastrais de pessoas jurídicas, pois será por meio deles que o credor poderá analisar os aspectos legais da empresa e também contatar a veracidade das informações declaradas.

1.4.5.3 Modelos de Análise de Risco de crédito

De acordo com CAQUETTE, ALTMAN e NARAYANAN (1999), os economistas clássicos caracterizam como meios de produção produzidos, o que significa que o capital representa o acúmulo de riqueza gerada por meio do uso do trabalho e da terra - os dois fatores de produção. Os modelos financeiros

apresentam trabalho mental e capital, e podem ser vistos como meio produzido de solução de problemas. Representam o acúmulo de conhecimentos, experiências e experimentação humanos que pode ser aplicado à explicação da maneira como as pessoas se comportam ou as coisas funcionam. Os modelos facilitam muito a compreensão de um fenômeno e, eventualmente, sua exploração. Os modelos de risco de crédito não são exceção. Por meio dos modelos de crédito procura-se determinar, direta ou indiretamente, as respostas para as seguintes perguntas:

- dadas as nossas experiências anterior e nossas premissas quanto ao futuro, qual o valor de um dado empréstimo ou título de renda fixa.
- Qual o risco (quantificável) de que os fluxos de caixa prometidos não venham a ocorrer.

CAOQUETTE, ALTAMAN e NARAYANAN (1999), explicam que modelos são frequentemente construídos com base em teorias. A teoria das opções, por exemplo, pode sugerir uma abordagem para a mensuração do risco de crédito. Pode ser possível avaliar o risco de um empréstimo residencial presumindo-se que o tomador exercerá a opção de inadimplência se a residência deixar de representar um patrimônio líquido. Pode, então, ser construído um modelo simples de inadimplência que use a razão empréstimo: valor como previsão de inadimplência. Quanto maior a preocupação, menor o patrimônio que a residência representa e maior a probabilidade de inadimplência. Atualmente, este modelo simples oferece uma base do crédito hipotecário residencial.

Para gerar uma previsão mais precisa da probabilidade de inadimplência, outras variáveis podem ser acrescentadas a este modelo. A segunda variável pode ser o tamanho do serviço da dívida em relação ao fluxo de caixa ou lucro disponível do tomador. Chama-se a isto índice de lucro. Quanto maior esta razão, maior a probabilidade de que o tomador venha a se tornar inadimplente. Fatos adversos da vida, como divórcio, doença ou morte, são outros fatores que afetam a probabilidade de inadimplência. Um modelo capaz de antecipar eventos como estes avaliará o risco de crédito com precisão ainda maior.

Ainda de acordo com os referidos autores, diversas ferramentas são utilizadas para a construção de modelos financeiros, inclusive econometria, simulação, otimização ou uma combinação das três. As redes neurais, por exemplo, podem ser vistas como uma técnica de simulação que inclui um elemento de otimização.

1.4.5.4 Variedades de Modelos

CAOQUETTE, ALTAMAN e NARAYANAN (1999) afirmam que muitos elementos diferentes entram na construção de um modelo de risco de crédito. Primeiramente, devem ser postuladas as relações entre as variáveis que parecem afetar o risco de inadimplência; é aqui que entra a teoria. Depois, para derivar um modelo formal, deve ser empregado um conjunto de ferramentas para estimar ou simular resultados. É crucial a presença de um corpo de dados neste ponto, porque os modelos não podem ser criados no vácuo. Finalmente, uma série de testes deve ser aplicada para determinar se o modelo de fato tem o desempenho esperado. Há, ainda, situações em que o único meio de revelar novas relações é a mineração de dados sem nenhuma teoria específica em mente.

Na mensuração do risco de crédito, os modelos podem ser classificados de acordo com três dimensões diferentes: as técnicas empregadas, o domínio de aplicações no processo de crédito e os produtos a que se aplicam.

1.4.5.5 Técnicas Comumente Empregadas

As técnicas mais comumente empregadas são:

- **Técnicas econométricas** - como análise discriminatória linear e múltipla, análise *logit* (modelo que assume que a probabilidade cumulativa de perda de um empréstimo esteja situada entre 0 e 1 , e que a probabilidade de perda seja logisticamente distribuída) e análise *probit* (um modelo que assume que a probabilidade de perda de um empréstimo esteja situada entre 0 e 1 , e que a probabilidade de perda tenha uma distribuição normal) modelam a probabilidade de inadimplência ou o prêmio de inadimplência, como variável dependente, cuja variância é explicada por um conjunto de variáveis independentes. Entre variáveis independentes estão razões financeiras e outros indicadores, bem como variáveis externas usadas para medir condições econômicas. A análise de sobrevivência se refere a um conjunto de técnicas empregado para medir o tempo decorrido até uma reação, quebra de técnicas ou ocorrência de um evento.

- **Redes neurais** - Os modelos neurais, procuram aproximar o processamento dos computadores ao cérebro. As redes neurais possuem um grau de interconexão similar a estrutura dos cérebro e um computador convencional moderno a informação é transferida em tempos específicos dentro de um relacionamento com um sinal para sincronização.

- **Modelos de Otimização** - são técnicas de programação matemática que descobrem os pesos ideais de atributos de credor e tomador que minimizam o erro do credor e maximizam seus lucros.

- **Sistemas Especialistas, ou baseados em regras** - são usados para imitar de maneira estruturada o processo usado por um analista experiente para chegar a uma decisão de crédito. Como indica o nome, tais sistemas procuram clonar o processo empregado por um analista bem-sucedido para que sua experiência seja disponibilizada para o restante da organização. os sistemas baseados em regras são caracterizados por um conjunto de regras decisórias, uma base de conhecimentos que consiste em dados como índices financeiros setoriais e um processo estruturado de inquérito a ser utilizado pelo analista para obter dados a respeito de cada tomador individual.

- **Sistemas híbridos utilizando computação, estimativa e simulação diretas** - são movidos em parte por uma relação causal direta, cujos parâmetros são determinados por meio de técnicas de estimativa. Um exemplo disto é o modelo KMV, que usa formulação teórica de opções para explicar a inadimplência e em seguida deriva a forma do relacionamento através de estimativa. Matrizes de probabilidade de migração são sumários de dados que ajudam a prever a tendência de um crédito para migrar para níveis superiores ou inferiores de qualidade com base em padrões históricos de migração. Estas matrizes são derivadas por meio de análises de componentes de grupo, ou seja, a observação de um grupo de títulos ou empresas, ao longo do tempo, desde sua criação a seu termo.

1.4.5.6 Modelos de Risco de Crédito Baseados em dados Contábeis e Valores de Mercado

1.4.5.6.1 Sistemas Especialistas Humanos e Análise Subjetiva

Há vinte anos, a maioria dos bancos dependia exclusivamente de julgamentos subjetivos. Essencialmente, os bancos usavam informações sobre diversas características do tomador - como caráter e reputação), capital (alavancagem), capacidade (volatilidade dos ganhos) e garantias, para decidir quanto a conceder ou não um empréstimo. O desenvolvimento deste tipo de sistema especialista é dispendioso e toma muito tempo. É por isso que, de tempos em tempos, os bancos vêm tentando clonar seus processos decisórios. Ainda assim, na concessão de crédito a clientes corporativos, muitos bancos continuam a depender principalmente de seu sistema especialista tradicional para avaliar tomadores em potencial.

1.4.5.6.2 Sistemas de *Credit Scoring* baseados em dados Contábeis

Mais recentemente, contudo, diversos sistemas objetivos e quantitativos vêm sendo desenvolvidos para escoragem de crédito. Em sistemas univariados de *credit-scoring* baseados em dados contábeis, o analista de crédito compara diversos índices contábeis do tomador em potencial em normas e tendências setoriais ou grupais pertinentes a estas variáveis.

Por exemplo, uma empresa pode ter baixo índice de lucratividade, mas liquidez acima da média. Uma limitação da abordagem univariada é a dificuldade de compensação entre tais pontos fortes e fracos. É claro que um bom analista é capaz de fazer estes ajustes. Entretanto, algumas medidas univariadas - tais como o grupo setorial específico, o fato de ser uma empresa de capital aberto ou fechado, e a localização geográfica - são valores categóricos e não de nível de índice. É mais difícil realizar julgamento a respeito de variáveis como estas.

1.4.5.6.3 Sistemas de Métodos Univariados a Métodos Multivariados

Apesar de os métodos univariados ainda estarem atualmente em uso em muitas instituições, a maioria dos acadêmicos e um número crescente de profissionais parecem reprová-los a análise de índices como meio de avaliação do desempenho das empresas. Muitos teóricos respeitados dispensam as regras gerais

arbitrárias largamente utilizadas por profissionais, favorecendo, em vez, a aplicação de técnicas estatísticas mais rigorosas. Sob alguns aspectos, contudo, estas últimas técnicas devem ser vistas como um refinamento da análise tradicional por índices, e não como uma mudança radical.

1.4.5.6.4 Modelo Escore-Z de Altman

O modelo Escore-Z de Altman é uma abordagem multivariada construída com base nos valores de medidas univariadas de nível de índices e categorias. Estes valores são combinados e ajustados com pesos para produzir uma medida (o escore de risco de crédito) que melhor discrimine entre as empresas que quebram e as que não quebram. Tal medida é possível porque as empresas que quebram exibem índices e tendências financeiras muito diferentes das apresentadas por empresas financeiramente sólidas.

1.4.5.6.5 Escores-Z e *Rating* de Bonds

Uma das principais aplicações dos modelos de *scoring* de crédito é a atribuição de uma equivalência ao *rating* de títulos para cada escore. Isto permite ao analista avaliar a probabilidade de inadimplência de um solicitante pela observação da experiência histórica de cada *rating* de título.

1.4.5.6.6 Modelo de *Scoring* e Processo para Mercados Emergentes

Os créditos em mercados emergentes podem, inicialmente ser analisados de maneiras semelhantes à empregada à análise tradicional de créditos corporativos norte-americanos. Uma vez que tenha surgido uma avaliação quantitativa de risco, os analistas podem usar uma avaliação qualitativa para ajustar a primeira a fatores como risco de moeda e risco setorial, características do setor e posição competitiva da empresa no setor. raramente é possível construir um modelo

específico para um mercado emergente com base em amostras deste país devido à falta de experiência em crédito nestes locais. Para lidar com este problema, ALTMAN, HARTZELL E PECK (1995, 1996) modificaram o modelo Escore-Z original de Altman para criar o modelo de *scoring* para mercados emergentes (SEM - Emerging Market Scoring).

1.4.5.6.7 O Modelo de Risco de Crédito Zeta

Em 1977, ALTMAN, HALDEMAN E NARAYANAN (1977) apresentaram um modelo de segunda geração com diversas melhorias em relação à abordagem original do Escore-Z. seu objetivo era o de construir uma medida que refletisse explicitamente desenvolvimentos recentes envolvendo a quebra de empresas. Como o porte médio das empresas falidas aumentara dramaticamente, o novo estudo se concentrou em empresas maiores, com média de \$ 100 milhões em ativos dois anos antes da falência. Os dados empregados foram oportunos: 50 das 53 empresas falidas da amostra haviam quebrado nos últimos sete anos. Foram feitas correções analíticas adequadas para possibilitar a análise de empresas de varejo - um grupo particularmente vulnerável - nas mesmas bases que empresas fabris. Além disso, o novo estudo refletiu as mais recentes mudanças dos padrões de demonstrações financeiras e práticas contábeis. Também incorporou refinamentos das técnicas estatísticas discriminantes.

1.4.5.6.8 Modelos de Riscos de Crédito Corporativo baseados em Preços de Ações

Segundo CAQUETTE, ALTMAN e NARAYANAN (1999), o modelo EDF representa uma abordagem inovadora ao uso de informações do mercado de ações para avaliação de créditos. Os bancos não mais podem ignorar as informações do mercado de capitais. Precisam monitorar constantemente as informações do mercado sobre o valor do capital próprio e interpretar suas implicações no que se refere ao risco de crédito. Se um modelo é capaz de fazer isto objetiva e consistentemente, ele é “mais uma flecha na aljava”(Brian Ranson - Montreal). Evidentemente, como ele mesmo indica, uma instituição não pode se

basear exclusivamente nos sinais oferecidos por um modelo - e nem pode ignorá-los.

1.4.5.6.9 Modelos de Crédito ao Consumidor

Hoje, aplicadores concorrem intensamente por clientes de crédito. Algumas instituições adotaram uma abordagem agressiva que combina conhecimento de risco de crédito com *marketing*, no que passou a ser chamado de customização em massa. Para fazer isso, o banco precisa tanto de uma boa ferramenta de seleção de crédito, quanto de um modelo de lucratividade de conta a longo prazo que possa prever a utilização da linha, taxa de pagamento e vida da conta.

É comum, variáveis secundárias, como o código do distribuidor para organizações indiretas ou o código da escola para empréstimos subjacentes. Apesar de isto não influenciar diretamente na decisão primária de crédito, não deixa de ser importante para medir o risco da carteira. Como na maioria dos modelos de risco de crédito, a qualidade dos dados, podemos esperar ver abordagens ainda mais inovadoras à administração de crédito ao consumidor.

Uma pergunta é feita frequentemente: Porque os modelos de *credit scoring* são tão eficazes em empréstimos ao consumidor e não tanto em empréstimos comerciais?

Essa pergunta tem três respostas: uma institucional, outra analítica e ainda outra econômica. Institucionalmente, credores corporativos sustentam inflexivelmente que empréstimos a grandes empresas são processos multidimensionais complexos que exigem julgamento especialista que simplesmente não pode ser feito por modelos quantitativos. Aplicadores ao consumidor, por outro lado, geralmente foram mais receptivos ao modelar suas abordagens, talvez porque tenham visto seus produtos em termos de *merchandising* e não em termos de empréstimos.

1.4.5.6.10 Comparação de Modelos de Crédito para Pessoas Físicas e Jurídicas com os Modelos de Risco de Crédito para Pequenas Empresas

No caso de pequenas empresas privadas, é claro que tem se que procurar outros meios para uma avaliação do crédito. CAREY, PROWSE, REA E UDELL (1993, apud. CAOUETT, ALTMAN e NARAYANAN, 1999) sugerem que as pequenas empresas são tomadores-problema, do ponto de vista de informação, porque entram em menor número de contratos com empregados, clientes e fornecedores. Estas firmas tendem a ser também mais novas. Os estímulos a práticas que venham a tirar riqueza dos credores são mais agudos nessas empresas, que apresentam sensivelmente maiores riscos. Por isto, os credores de um modo geral aplicam a estes clientes condições restritivas de financiamento, monitoramento mais frequente e prazos de vencimento relativamente mais curtos.

No caso de algumas pequenas empresas, especialmente no caso de empresas individuais, pode ser difícil usar índices financeiros porque atividades pessoais e empresariais se confundem. Isto também ocorre com empresas que operam com base em fluxo de caixa. Modelos de *scoring* baseados em índices também podem ser pouco adequados para pequenas empresas de prestação de serviços, que dependem mais de pessoal do que de equipamentos.

Em geral, modelos para pequenos negócios usam uma combinação de crédito pessoal para pagamento em prestações e itens de balanço financeiro.. Ao mesmo tempo, dados de *credit bureau* são usados para gerar um *score* de crédito pessoal para o principal proprietário de uma empresa. Um exemplo desta abordagem é o modelo RMA/Fair, Isaac.

Segundo Paul Ross (apud. CAOUETT, ALTMAN e NARAYANAN, 1999), cada vez mais os credores, por diversas razões, estão utilizando na análise das pequenas empresas as mesmas abordagens desenvolvidas para o crédito ao consumidor. Primeiro, muitas das variáveis de *scoring* aplicadas ao empréstimo ao consumidor são eficazes para detectar o risco no empréstimo às pequenas empresas, onde a situação do crédito do dono é importante. Em segundo lugar, o empréstimo à pequena empresa pede um sistema barato e eficiente de coleta de dados e avaliação de crédito, necessidade que é atendida pelos processos de *scoring* de crédito ao consumidor. Finalmente, em muitos casos, o empréstimo para financiar pequenas empresas frequentemente é obtido através de um veículo de crédito ao consumidor, como, por exemplo, o cartão de crédito do proprietário. Algumas das inovações mais recentes nesse mercado são documentação e produtos padronizados de empréstimos. Solicitações pré-aprovadas enviadas pelo

correio, como se faz para o crédito ao consumidor, estão se tornando também mais comuns.

1.4.5.6.11 Metodologias de *Credit Scoring* para Análise de Crédito a Pessoas Físicas e Microempresas

Os métodos de Credit Scoring podem ser classificados como "estatísticos" ou "determinísticos". Métodos estatísticos caracterizam-se por utilizar técnicas que incluem tecnologias como regressão linear e redes neurais. É importante notar que para poder implementar estes modelos, a necessidade de existência de **dados** sobre operações já liquidadas é fundamental.

Os modelos determinísticos caracterizam-se por incorporarem o conhecimento a respeito de análise de crédito. Experiências adquiridas por especialistas no tema são traduzidas em bases de regras de negócio, processadas por um software denominado motor de inferência, que encadeia as regras de acordo o comportamento do usuário.

Os métodos estatísticos foram os primeiros a serem utilizados, desde meados da década de 70. Nessa época, sistemas baseados em técnicas de regressão linear rodavam em mainframes e já eram capazes de generalizar o comportamento creditício dos clientes de um Banco a partir da análise de suas bases de dados. Mais tarde, na década de 80, a tecnologia de Inteligência Artificial deu origem aos chamados Sistemas Especialistas (hoje re-batizados como sistemas baseados em regras de negócio), que passaram a ser largamente utilizados em na implementação de soluções de análise de crédito para pessoa física e jurídica. Na verdade, a tecnologia de regras de negócio é mais indicada para efetuar análise de crédito a empresas, em função do grande número de variáveis que devem ser analisadas em conjunto.

Variações dos métodos estatísticos e conceitos totalmente novos, como algoritmos genéticos, também passaram a ser largamente utilizados na concepção de sistemas de análise de crédito, colocando hoje, um grande leque de opções tecnológicas à disposição de quem vai implementá-los.

Vantagens do Credit Scoring Estatístico

- Baseia-se em dados reais a respeito de clientes e operações de crédito;
- É capaz de capturar melhor o comportamento do cliente;
- Os modelos podem se auto-ajustar à medida que novas informações a respeito de clientes e operações vão sendo obtidas.

Desvantagens do Credit Scoring Estatístico

- Requer uma grande amostragem de dados pré-existentes;
- Não consegue refletir imediatamente mudanças abruptas na economia;
- O tempo de implantação é longo (de 9 meses a um ano) .

Vantagens do Credit Scoring Determinístico

- Não requer informações pré-existentes de clientes e operações;
- Suas regras podem ser rapidamente alteradas para refletir alterações abruptas na economia (ex. mau desempenho de um determinado setor);
- O tempo de implantação é curto (tipicamente 3 meses).

Desvantagens do Credit Scoring Determinístico

- Não consegue refletir o comportamento (behavior) dos clientes. Aspectos como pontualidade nos pagamentos de parcelas não são ponderados;
- Requer a existência de um administrador do sistema, que tem como incumbência manter as regras de negócio.

Há vários métodos de análise e avaliação do risco de crédito. Eis os mais comuns.

* *Método de análise da ficha de crédito* - É o método mais simples de avaliação do risco de crédito. Consiste na atribuição de valores aos parâmetros anteriores - e aos inúmeros fatores que cada um destes inclui - para emitir um parecer sobre determinada operação de concessão de crédito. A cada fator emite-se um valor subjetivo - "positivo" ou "negativo". Se, no final, o número de fatores com classificações positivas for superior ao dos negativos, então o parecer tenderá a ser favorável à concessão de crédito.

São vários os fatores a ter em conta na análise de crédito. Os indicadores incluídos nos parâmetros "caráter do cliente" e "capacidade de gestão" (anteriormente referidos) são dos mais importantes pois dão uma idéia muito concreta do provável comportamento do cliente. Analisando o seu passado, poderá prever o seu comportamento futuro, procurando só conceder crédito a quem demonstre maiores e melhores hipóteses para honrar os seus compromissos.

Para o autor citado, é possível representar o risco de crédito de um cliente por meio de equações como as seguintes:

Risco de crédito = Caráter do cliente + Capacidade de gestão + Valor do património + Garantias de crédito + Envolvente contextual .

Caráter do cliente = Pontualidade no pagamento das dívidas + Fatores restritivos (informações negativas dadas por um banco de quem é cliente, por exemplo) + Identificação (idade, estado civil, fontes de rendimento, se vive em casa própria, há quanto tempo mudou de residência, se tem emprego fixo, etc.) .

Capacidade de gestão = Análise das demonstrações financeiras + Cálculo dos rácios de liquidez, de solvabilidade e de rendibilidade (ver glossário).

Valor do património = Comprovação do valor das existências em armazém (no caso de ser uma empresa) ou comprovação do valor patrimonial dos bens (se for um particular) + Valor de mercado (só se o cliente for uma empresa; é o valor a que o capital da empresa seria vendido em determinado momento).

Garantias de crédito = Liquidez (capacidade de o cliente pagar as suas dívidas) + Valor de mercado (quando o cliente é uma empresa) + Correta formalização do contrato (as cláusulas do contrato podem exigir determinadas garantias de pagamento das dívidas, por exemplo, a existência de um fiador ou avalista).

Envolvente contextual = É uma análise puramente qualitativa das condições do mercado que a empresa não pode controlar, mas que influenciam o risco de crédito.

*** Método do *credit scoring*** - É um tipo de análise utilizado para a avaliação da qualidade de crédito de clientes, sejam pessoas físicas ou jurídicas. Através da ponderação de vários fatores - idade, profissão, renda, atividade profissional, patrimônio, tipo de residência, etc. -, classifica os clientes em duas categorias:

- Bons pagadores - os que, potencialmente, têm condições para honrar as obrigações o empréstimo obtido.

- Maus pagadores - os que, potencialmente, não reúnem as condições para cumprir as obrigações do crédito.

Este tipo de análise é muito utilizado para a avaliação de crédito de compradores de bens duráveis (por exemplo, automóveis), clientes de crédito pessoal e para atribuir limite de crédito aos clientes.

SILVA ainda afirma que “este sistema dependerá da qualidade dos dados recolhidos e da inteligência do seu inter-relacionamento. Para a construção de um sistema de *credit scoring* é preciso processar uma quantidade de dados muito significativa, o que nem todas as empresas, nomeadamente as de pequena e média dimensão, conseguirão fazer. Há empresas, nomeadamente financeiras, que procedem habitualmente a análises estatísticas para avaliar o risco. Estas análises facilitam, por um lado, a compreensão e exploração do risco do cliente, por outro lado, criam estimativas precisas das probabilidades dos créditos serem pagos definindo um critério que visa a maximização das receitas e a minimização das perdas, fornecendo uma base estatística satisfatória para comprovação das decisões. De referir ainda que esta análise poderá ser efetuada sobre uma base histórica (exame de casos passados de créditos problemáticos para dela extrair variáveis) ou sobre dados correntes (construção aleatória).”

*** Método do *risk rating*** - Trata-se de uma metodologia que avalia uma série de fatores, atribuindo uma nota a cada um deles e, posteriormente, uma nota final ao conjunto destes fatores analisados. Com base nesta nota final é atribuído um *risk rating*, ou seja, uma classificação para o risco, que determina o valor (risco de crédito) que a instituição financeira dará ao tomador do crédito.

Podem ser utilizadas escalas de 1 a 10, de 1 a 4, de A a E, combinações de letras e números, etc. O ideal é que o sistema seja eficiente e permita prever quais seriam os créditos com maior probabilidade de incumprimento

PAIVA (1997) argumenta que a grande vantagem deste tipo de análise é de que dá acesso às decisões de crédito por pessoas que não sejam especialistas na matéria da avaliação de riscos e créditos. Para além disso, permite uma utilização por empresas que trabalham com produtos de crédito em massa (por exemplo, empresas financeiras, empresas de cartão de crédito e bancos de investimento, entre outros) e que precisam de velocidade para o processamento de grandes quantidades de propostas num intervalo mínimo de tempo.

Portanto, deve-se concluir que , dentro do cenário incompleto de informações, incerto, lidando com eventos futuros, expectativas, contantes e profundas mutações (nas empresas tomadoras de empréstimos e na economia), é fundamental conhecer muito bem o cliente-tomador e a operação de crédito que se quer concretizar. Para tal, é preciso estar de posse das informações mínimas adequadas, fazer boas perguntas, definir riscos e como atenuá-lo, o que , em geral, envolve reforço colateral para as operações, garantias.

Após ter sido definido o crédito e os aspectos que envolvem as operações, no próximo capítulo, serão abordados os aspectos relacionados á estrutura organizacional dos tomadores e concedentes neste processo, ou seja: as instituições bancárias e as micro e pequenas empresas.

2 - AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Neste capítulo serão identificados e caracterizados as principais estruturas organizacionais das organizações envolvidas diretamente como concedentes e tomadores de crédito: as instituições financeiras e as micro e pequenas empresas, analisando-se os principais fatores que, direta ou indiretamente influenciam na operação, com utilização de uma revisão bibliográfica de autores pesquisados do tema.

2.1 Definição de Instituição Financeira

“LEI n.º 4.595 de 31.12.64, ART. 17, “CAPUT” e PARÁGRAFO ÚNICO

“Pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros”.

Desde a criação da primeira instituição financeira no País (Banco do Brasil), em 1808, o Sistema Financeiro Nacional, passou várias fases de reestruturação para adequação á economia e exigências do mercado.

“Equiparam-se `as instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer dessas atividades de forma permanente ou eventual”.

LEI Nº 7.492, DE 16.06.86, ART. 1º “CAPUT” E PARÁGRAFO ÚNICO

“ Pessoa jurídica de direito público ou privado, que tenha como atividade principal ou acessória, cumulativamente ou não, a captação, intermediação ou aplicação de recursos financeiros de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, ou a custódia, emissão, distribuição, negociação, intermediação ou administração de valores mobiliários”.

“ Equipara-se à instituição financeira a pessoas jurídica que capte ou administre seguros, câmbio, consórcio, capitalização ou qualquer tipo de poupança, ou recursos de terceiros e a pessoa física que exerça quaisquer das atividade referidas nesta artigo, ainda que de forma eventual “.

2.2 Reestruturação do sistema financeiro

Da mesma forma que, num time de futebol, os jogadores usam camisas com números diferentes e ocupam espaços e desempenham funções diferentes em campo, o mercado financeiro é composto por diferentes tipos de instituições financeiras. MENCIER (1999), a estruturação do mercado bancário brasileiro remonta a 1964, quando foi promulgada a Lei nº 4.595 - Lei de Reforma Bancária, onde foi criado o Conselho Monetário Nacional – CMN e a SUMOC foi transformada no Banco Central do Brasil. Foram também estabelecidas as normas operacionais , rotinas de funcionamento e procedimento de qualificação aos quais as entidades do sistema financeiro deveriam subordinar-se. Em decorrência, as instituições financeiras podiam ser agrupadas conforme as suas funções e finalidades operacionais:

- * Instituições de Crédito de Curto Prazo
- * Bancos comerciais
- * Caixas Econômicas

- * Cooperativas de Crédito
- * Instituições de Crédito de Médio e Longo Prazos
- * Bancos de Desenvolvimento
- * Bancos de Investimento
- * Instituições de Crédito para Financiamento de Bens de Consumo

Duráveis

- * Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento
- * Caixa Econômica Federal
- * Sistema Financeiro da Habitação
- * Caixas Econômicas
- * Associações de Poupança e Empréstimo
- * Sociedades de Crédito Imobiliário
- * Instituições de Intermediação no Mercado de Capitais
- * Sociedades corretoras (CCVM)
- * Sociedades distribuidoras (DTVM)
- * Investidores institucionais
- * Instituições de Seguros e Capitalização
- * Seguradoras
- * Corretoras de Seguros
- * Entidades abertas de Previdência Privada
- * Sociedades de Capitalização
- * Instituições de Arrendamento Mercantil

Há de se convir que esta estruturação, não obstante boa, torna a tarefa de controle do Banco Central extremamente difícil, dada a criação de conglomerados financeiros, em que operações podem migrar dentre diferentes instituições do grupo, cada qual com sua própria contabilidade e balanço. Com o passar dos anos, a aceleração da curva inflacionária, a crescente sofisticação das necessidades financeiras das empresas e pessoas, e o desenvolvimento de novos produtos pelas instituições, entre outros, começaram a descaracterizar algumas dessas instituições, fazendo-as se afastarem de suas finalidades originalmente previstas.

Dando continuidade aos ajustes no sistema financeiro, através da Lei do Mercado de Capitais nº 4.728/65, foram estabelecidas normas e regulamentos básicos para a estruturação de um sistema de investimentos destinado a apoiar o desenvolvimento nacional e atender à crescente demanda por crédito.

Foram criadas também as Leis: nº 6.385/75 na qual foi criada a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, transferindo do Banco Central do Brasil a responsabilidade pela regulamentação e fiscalização das atividades relacionadas ao mercado de títulos e valores mobiliários (ações, debêntures, etc); Lei nº 6.404/76 – Lei das S. A ., que estabeleceu regras claras quanto às características, forma de constituição, composição acionária, estrutura de demonstrações financeiras, obrigações societárias, direitos e obrigações de acionistas e órgãos estatutários e legais e com o Decreto do Poder Executivo de 1986, teve fim a conta movimento que o Banco do Brasil mantinha junto ao Banco Central, deixando de ser considerado autoridade monetária.

A estrutura erigida a partir desse conjunto de instrumentos legais inspirou-se no modelo de especialização de instituições existente no Estados Unidos, sendo cada segmento identificado de acordo com o objetivo precípuo das destinações dos recursos captados.

Com a edição da Resolução nº 1.524/88, que permite a criação dos chamados bancos múltiplos, abandona-se o modelo norte-americano de instituições especializadas, optando-se por tornar possível às instituições financeiras a realização de uma maior variedade de operações. Em verdade, tal determinação vem apenas corroborar a prática que já vinha sendo adotada pela maioria das instituições no sentido de fazer com que as diversas empresas de um mesmo conglomerado financeiro utilizassem a mesma estrutura física para execução de suas operações, o que transformava as agências bancárias em verdadeiras lojas de serviços financeiros diversificados.

A faculdade de transformação em banco múltiplo, foi aproveitada por um número significativo de instituições, em especial, pelas corretoras e distribuidoras de pequeno porte, como forma de ampliar o leque de negócios que poderiam ser oferecidos a seus clientes.

Desde o início da implantação do Real, pode-se afirmar que ocorreram mudanças importantes no âmbito do sistema financeiro brasileiro. Houve alterações relevantes tanto na legislação e na supervisão bancárias, como uma profunda reorganização societária de cerca de um terço dos bancos existentes no início do Plano Real. Dentre as medidas editadas pelo governo destacam-se:

- O “Plano Real”, que entra em vigor em 01.07.94, consegue quebrar a espiral inflacionária, eliminando, com isso os ganhos que as instituições financeiras auferiam mediante a administração de recursos de clientes antes de torná-los disponíveis (ganhos de “float”).

- É editada a Resolução nº 2.099/94, que estabelece os novos parâmetros a serem observados para determinação do seu capital social e patrimônio líquido, que passa a ser calculado, inclusive, em função do risco de crédito a que estão expostos os ativos da instituição.

- A quebra de grandes bancos (Econômico, Nacional e Bamerindus, com volumosas fraudes descobertas após a liquidação dos dois primeiros), causadas fundamentalmente pela queda na receita de “float” e pela política de restrição ao crédito instaurada após a edição do “Plano Real”, coloca em xeque a forma pela qual o banco Central do Brasil vem realizando a fiscalização do sistema financeiro, iniciando-se um processo de discussão a respeito da manutenção dessa dentre suas atribuições legais.

- Para evitar a instauração de uma crise sistêmica bancária, o Governo Federal, através do Banco Central do Brasil, lança o PROER – Programa de Estímulo à Restauração e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional e o FGC – Fundo Garantidor de Crédito, como forma de garantir a tranquilidade aos depositantes.

- Inicia-se um processo de enxugamento do sistema financeiro nacional, mediante fusões, cisões e incorporações de instituições financeiras problemáticas a outras em melhor situação econômico-financeira.

- Inicia-se, também um processo de retorno de diversos bancos múltiplos à condição de instituições especializadas, dando o estreitamento do volume de negócios no setor bancário.

Aumenta o interesse de grandes bancos estrangeiros em operar no Brasil. Esse interesse concretiza-se por meio de um intenso processo de aquisições de instituições nacionais.

Segundo CAQUETTE, ALTMAN e NARAYANAN (1999), o ajuste do sistema financeiro brasileiro pode ser dividido, a grosso modo, em três fases que parcialmente se superpõem. A primeira, que vai do início do Plano Real até meados de 1996, seria caracterizada pelos processos de transferência de controle acionário

entre instituições financeiras privadas, em conjunto com modificações na legislação e na supervisão bancárias, além da implementação do PROER. A segunda fase, iniciada em meados de 1996, seria caracterizada pelo ajuste das instituições financeiras públicas e pelo ingresso de bancos estrangeiros na economia brasileira. Por fim, a terceira fase será caracterizada, principalmente, por reformas no modelo operacional dos bancos brasileiros.

Essa reestruturação do sistema financeiro, ainda em curso, deve ser vista como uma das reformas fundamentais da economia brasileira, situando-se, por exemplo, no mesmo nível de importância de uma reforma da Previdência ou de uma reforma do Estado. Vale ressaltar que o sucesso da reforma financeira se deve, em boa parte, à rapidez na adoção das medidas que caracterizaram a primeira fase do ajuste, afastando o risco de uma crise bancária sistêmica, quando dois dos maiores bancos brasileiros (Econômico e Nacional) sofreram intervenção do Banco Central. A necessidade da ação imediata, porém, impediu que o tema fosse objeto de amplo debate prévio com a sociedade e o Poder Legislativo, como tem sido o caso das outras reformas estruturais, o que explica a incompreensão inicial de parcela da sociedade quanto aos objetivos do PROER e das demais medidas nessa área.

No geral, as medidas adotadas no Brasil estão em consonância com as recomendações sugeridas pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia. Estas recomendações, de cuja discussão o Banco Central do Brasil participou ativamente, foram divulgadas em setembro deste ano na reunião anual do FMI e do BIRD, em Hong Kong, e formam um conjunto de vinte e cinco princípios básicos para aumentar a eficiência da supervisão bancária e reduzir os riscos de crises financeiras.

Logo após o início do Plano Real, o Governo editou a **Resolução nº 2.099**, de 17/08/94, conhecida como "Acordo de Basiléia", que estabeleceu o limite mínimo de capital para a constituição de um banco e limites adicionais de acordo com o grau de risco da estrutura dos ativos bancários. Essa exigência de capital mínimo, tal como definido pelo Comitê da Basiléia, tem o objetivo de servir de *funding* permanente para as atividades do banco e de ser uma reserva contra o risco e as perdas decorrentes das operações bancárias.

- **Regulamento prudencial e exigências no gerenciamento do risco (princípios 6 a 15):** esses princípios especificam que o capital mínimo de um banco deve refletir a estrutura de risco dos seus ativos e que os bancos devem ser

obrigados a desenvolver instrumentos adequados para identificar, monitorar e controlar os riscos envolvidos na atividade bancária.

Por meio da **Resolução nº 2.399**, de 25/06/97, o Banco Central elevou a exigência de capital mínimo das instituições financeiras de 8% para 10% dos ativos ponderados pelo risco. Este novo limite está acima daquele recomendado pelo Comitê de Fiscalização da Basileia (8%) e significa uma diminuição do limite máximo permitido para empréstimos de 12,5 vezes para 10 vezes o valor do patrimônio líquido. Esta mesma Resolução também alterou o cálculo de estimativa de risco das operações de *swap* sem garantias, com derivativos. Os bancos terão que fazer uma provisão de 16% sobre o valor que está sendo exposto ao risco nesses tipos de operações. Além disso, pela Circular nº 2.784, de 27/11/97, o limite de capital mínimo foi elevado para 11%, mas permitindo que o enquadramento das instituições seja feito até o final de 1998, e a provisão das operações de *swap* passou para 20%, com prazo de adequação até fevereiro de 1998.

No que tange ao gerenciamento de risco, grande parte dos bancos brasileiros está implementando modelos avançados de análise de risco e, recentemente, o Banco Central editou a **Resolução nº 2.390**, de 22/05/97, criando a Central de Risco de Crédito. De acordo com essa medida, as instituições financeiras deverão identificar e informar ao Banco Central os clientes (pessoas físicas e jurídicas) que possuam saldo devedor igual ou superior a R\$ 50.000,00, permitindo à instituição fiscalizadora disponibilizar para as instituições financeiras, com a permissão do titular da conta, a dívida total desse cliente. Isso possibilita uma melhor avaliação da capacidade de pagamento dos grandes devedores e, portanto, maior eficiência e menor custo no processo de concessão de crédito, o que tende a reduzir os *spreads* cobrados nos empréstimos bancários.

Além dos benefícios diretos gerados pela implantação da Central de Risco de Crédito, ela vai possibilitar, em breve, a completa reformulação dos critérios de classificação de riscos. Na legislação atual, a constituição de provisões decorre basicamente da ocorrência de inadimplência do tomador; nas novas regras, as provisões deverão considerar a avaliação *ex ante* do risco de cada operação, refletindo assim os riscos de inadimplência futura e não somente as perdas já incorridas pela instituição financeira. Em resumo, abandonar-se-á um sistema preocupado com o passado, adotando-se em seu lugar uma abordagem prospectiva,

mais adequada ao gerenciamento do risco por parte dos administradores de bancos e da fiscalização do Banco Central.

Em resumo, além do estabelecimento de medidas específicas, como o PROER e PROES, para permitir que as transferências de controle acionário de instituições financeiras ocorressem da maneira mais rápida e segura para a sociedade brasileira, o Governo editou um conjunto moderno de medidas nas matérias de legislação e supervisão bancárias não só compatível, mas também por vezes até mais rigoroso do que o sugerido pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia.

2.3 Captação *versus* Aplicação

A aplicação dos bancos (empréstimos) está diretamente ligada à captação de recursos; os bancos emprestam pouco (ou nada) do seus recursos próprios (Capital Social e Reservas), os quais estão aplicados em ativos fixos ou outros investimentos, que, no mínimo, os protegem da erosão inflacionária. Se não há captações a longo prazo (em volumes realmente abundantes e significativos), então não há a possibilidade de os bancos fazerem empréstimos a longo prazo. O descasamento de prazos e taxas, por si só, representa um risco muito grande. Se juntada a inadimplência dos tomadores de empréstimos, pode ser fatal, como, aliás, verificado com alguns grandes bancos recentemente.

De acordo com MENCIER (1999), em cenários de economia estável será mais provável que os bancos possam promover o descasamento de prazos de captação e aplicação, eis que as diferenças de taxas não deverão ser tão elásticas como em épocas de hiperinflação. Contudo, os bancos, após muitos anos de sobressaltos (inflação em ascensão, “pacotes” econômicos, tablitas, etc.) têm enraizada a tendência de trabalhar de forma “casada”, tanto quanto possível. E é assim em toda parte. Da habilidade da tesouraria da instituição em promover descasamentos é que resultará uma maior ou menor lucratividade, e isto está fortemente relacionado a um misto de *know how*, disponibilidade de informações, aptidão para risco, base de capital e uma boa dose de *insights*.

Segundo a FEBRABAN (1999), alguns bancos já tem oferecido empréstimos a prazos mais dilatados, mediante a contratação de linhas de crédito do exterior, por exemplo dentro da Res. 63, ou colocação de títulos no exterior.

Estes recursos, todavia, são dirigidos a empresas de primeira linha, as empresas maiores e mais fortes, financeiramente, não sendo empregados no financiamento de micro, pequenos e médios empreendimentos, salvo raríssimas exceções.

Ouve-se sempre que a década de 80 foi a “década perdida”. Com efeito, o crescimento do PIB brasileiro registrado entre 1981-1990 foi de 17,5%, o que representa pífios 1,6% ao ano, totalmente insuficientes para sequer cobrir a taxa de crescimento demográfico, de 2,19% ao ano, no mesmo período. Na década anterior (1971-1980), a do chamado “milagre brasileiro”, o PIB cresceu 129,0%, ou 8,6% ao ano, o que é uma taxa mais de 3,5 vezes superior à taxa demográfica (2,38% ao ano). Apenas para contrastar com a década atual, o Brasil registra um crescimento do PIB entre 1991 e 1996 de 18,0% ou 2,8% ao ano.

SILVA (2000) afirma que a década de 80 foi a década da escalada inflacionária e dos planos econômicos. Dos 7 planos de estabilização da economia implementados ao longo dos últimos 16 anos, 5 ocorreram na década de 80 (86-Cruzado, 87-Bresser, 88-Mailson, 89-Verão, 90-Collor I) e tivemos 3 trocas de moeda (86-Cruzado, 89-Cruzado Novo, 90-Cruzeiro), com a supressão de 6 zeros. Nos anos 90, teve-se mais 2 planos (91-Collor II, 94-Real), mais 2 trocas de moeda (93-Cruzeiro Real e 94-Real), e a supressão de mais 3 zeros. Com a inflação nas nuvens, e planos econômicos reiteradamente frustrados, era muito mais conveniente deixar o dinheiro “girando” no over do que investi-lo na criação de novas fábricas ou casas comerciais e, por extensão, na geração de empregos.

Para SCHRICKEL (1998), os bancos não escaparam deste processo e se adaptaram a ele. Afinal, os bancos transacionam com a mercadoria mais desejada do planeta capitalista: o dinheiro. E sua velocidade de adaptação às mudanças é simplesmente imbatível e fenomenal. Os bancos mudam o seu *modus operandi*, cortam zeros de suas máquinas registradoras, abastecem agências com novas cédulas, recalculam impostos, aplicam tablitas, mudam contratos-padrão, etc. na passagem de um final de semana. Esta velocidade de adaptação é própria dos bancos. Nenhum outro setor o consegue. É simplesmente impossível mudar toda uma linha de produção de automóveis ou televisores de um dia para outro. Isto leva meses de planejamento, desenvolvimento e adaptação tecnológica.

Como consequência, os bancos mudaram por completo o seu foco do negócio. Deixaram de priorizar a concessão de crédito (o lado do Ativo do balanço), como faziam na década de 70, e passaram a agir como verdadeiros corretores de

valores, ficando o crédito como uma atividade verdadeiramente marginal. Priorizou-se o lado do Passivo do balanço dos bancos. Os bancos corriam atrás dos recursos de depósitos a vista e a prazo e, na ausência de tomadores de empréstimos, simplesmente repassavam-nos ao governo, na forma de títulos públicos federais, estaduais ou municipais, ou a outras instituições, via CDI. Um negócio simples, fácil, com reduzido risco (quase nenhum) e uma excelente rentabilidade, que chegou a ser de 1% ao dia!.

PAIVA (1997) acredita que os bancos simplesmente desaprenderam a emprestar. Desabituariam-se a fazê-lo em grande escala. E, no limite, pode-se dizer, os bancos criaram certa aversão ao risco, preferindo limitar os empréstimos ao curtíssimo ou curto prazo (de 1 dia a, no máximo, 30 dias). Uma ínfima parcela de recursos era canalizada para operações de maior prazo.

No Brasil, são poucos os bancos que têm mantido um contato mais contínuo e estreito com o conceito clássico de risco de crédito de médio e longo prazo. São eles, o BNDES, a Caixa Econômica Federal, o Banco do *Brasil*, o Banco do Nordeste, os Bancos Estaduais e de Desenvolvimento Regionais, e uns raros bancos privados de varejo, cada qual com seu nicho de mercado próprio. São estes que têm assumido a maior parcela de riscos, eis que aplicam recursos em áreas emergentes, em micro, pequenas e médias empresas, e por aí afora, através de uma série de programas e linhas de crédito específicas para tal. E, como "recompensa", também têm sofrido um impressionante aumento na inadimplência dos tomadores. Desprezados empréstimos que não deveriam ter sido feitos de princípio, sem dúvida, as instituições citadas é que tem bancado o verdadeiro risco de crédito em nosso país, sob a ótica do questionamento da analista citada ao início destas ponderações.

As pequenas e médias empresas, e elas são a esmagadora maioria de todos os empreendimentos no país, quando não conseguem obter empréstimos nos grandes bancos privados de varejo ou nos bancos oficiais, acabam por cair nas malhas dos agiotas, ou apelar para as operações de "*factoring*", um setor que tem registrado grande crescimento no país.

É totalmente anacrônico financiar a expansão dos empreendimentos industriais e comerciais via desconto de duplicatas. Isto é totalmente incompatível com qualquer manual básico de finanças. Contudo, simplesmente não havia outro meio de fazê-lo. É totalmente incongruente retirar recursos do giro para esterizá-los

em ativos fixos, cuja maturação se dará em prazo muito maior. Trata-se do clássico teorema do cobertor: curto demais, ou cobre-se os pés, ou cobre-se a cabeça!

BLATT (1999) salienta que as pessoas físicas, por sua vez, voltam a ser o alvo dos bancos. Isto não é novo, pois a grande vantagem de operar com pessoas físicas é entre outros, a relativa estabilidade e previsibilidade dos depósitos, a prática de spreads maiores, a diluição de riscos, a possibilidade de se fazer avaliações de crédito em bases estatísticas (credit scoring), e que este mercado era fundamentalmente maior em quantidade do que o das empresas. Os bancos estão, hoje, simplesmente voltando a olhar para um segmento de mercado que foi algo esquecido até a edição do Plano Real, o que os bancos estrangeiros, entre eles o Chase, já faziam há muito tempo.

E o futuro?

A questão passa pelo processo de reformas por que passa o país. Elas são fundamentais. É preciso consolidar o Plano Real mediante a reforma da Previdência, Tributária e a Fiscal. Todos estão aprendendo com o cenário de baixa inflação. Ainda que com certos flancos a descoberto, parece que o controle da inflação é uma etapa vencida. Foi uma batalha ganha. Mas, há outras batalhas a enfrentar, outros riscos: a questão cambial, o déficit da balança comercial e, sobretudo, o enorme déficit fiscal (gastamos mais que arrecadamos). É preciso, pois, consolidar o Plano.

2.4 As Micro E Pequenas Empresas

Conceituar uma grande empresa é relativamente fácil, pois a maioria da literatura trata do tema. A definição de micro e pequena empresa, que à primeira vista aparenta ser simples, na realidade mostra que existem várias possibilidades.

Geralmente a classificação é em função do número de empregados e a maioria das entidades definidoras estabelece como microempresa, aquela que tem até 10 empregados; pequena, até 100; média, até 500; e grande, acima de 500 empregados. Esta classificação poderia ser aceita, mas se mostra frágil em função da aplicação de mão-de-obra, no sentido do tipo de empreendimento a ser realizado. Por exemplo, uma empresa de construção civil poderá ter muitos empregados e não ter o equivalente em faturamento que a justifique como uma grande empresa. Normalmente, as micro e pequenas empresas não são apresentadas como tendo características administrativas próprias, mas somente como uma curiosidade de um

universo dominado por grandes companhias. Para LONGENECKER (1997), os vários fatores presentes nas organizações empresariais e a multiplicidade de tarefas a elas solicitadas levam diversos autores a agrupá-las, classificando-as, na procura de denominadores comuns que auxiliem na difícil tarefa de melhor compreendê-las. A mais comum classificação das organizações é de acordo com o seu tamanho ou porte, tipificando as empresas em micros, pequenas, médias, grandes e grandes diversificadas. Apesar de ser a mais usual, especialmente no Brasil, por finalidades fiscais e burocráticas, conceituar uma empresa pelo seu tamanho apresenta inúmeras dificuldades pela relatividade dos critérios adotados.

A lei nº 9.317, de 05 de Dezembro de 1996 dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuições das Microempresas e da Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências.

No entanto apesar da Lei n.º 9.317 dispor sobre as micro e pequenas empresas, as instituições concedentes de crédito utilizam outros parâmetros para enquadramento do porte das empresas para fins de concessão de crédito, uma vez que referida Lei foi criada com o intuito de propiciar benefícios fiscais a este segmento de empresas.

2.5 Definição de Micro e Pequenas Empresas (MPes)

O número de **empregados** e o **faturamento bruto** anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas.

Quadro I- Classificação das MPes segundo o número de empregado

<u>Empregados</u>	
Microempresa:	No comércio e serviços até 09 empregados

	Na indústria até 19 empregados
Pequena Empresa:	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados
	Na indústria de 20 a 99 empregados
Média Empresa:	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados
	Na indústria de 100 a 499 empregados
Grande Empresa:	No comércio e serviços mais de 99 empregados
	Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

Quadro II- Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto

PORTE	Faturamento Bruto Anual
Microempresa:	Até R\$244.000,00
Pequena Empresa:	Entre R\$244.000,01 e R\$1.200.000,00

Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

Quadro III- Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto

PORTE	Faturamento Bruto Anual
Microempresa:	Até R\$120.000,00
Pequena Empresa:	Entre R\$120.000,01 e R\$1.200.000,00

Fonte: Lei Federal 9317/96 – SIMPLES. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte

Quadro IV- Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual, utilizado pelo conglomerado Banco do Brasil

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa:	Até 244.000,00
Pequena Empresa:	Entre 244.000,00 a 5.000.000,00
Média Empresa:	Entre 5.000.000,00 a 50.000.000,00
Grande Empresa:	Entre 50.000.000,00 a 100.000.000,00

Fonte: Conglomerado Banco do Brasil

Quadro V- Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual, utilizado pelo BNDS.

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa:	Até 900.000,00
Pequena Empresa:	Entre 900.000,00 a 7.875.000,00
Média Empresa:	Entre 7.875.000,00 a 45.000.000,00
Grande Empresa:	Superior a 45.000.000,00

Fonte: Conglomerado Banco do Brasil

Outro critério, portanto, segundo LONGENECKER 91997) é o do faturamento. A classificação estaria ligada ao volume de recursos obtidos durante o período de um ano. Entretanto, esta mesma classificação poderá variar em função dos setores examinados, compreendendo desde a extração e tratamento de minerais, passando pelos diversos tipos de empresas (metalurgia, de transporte, de mobiliário, de papelão, química, alimentar, gráfica etc., por exemplo). Este critério também é relativo e não permite uma generalização.

O tipo de administração e a divisão do capital apresentam outra possibilidade de classificação. Uma empresa pode ser organizada de várias formas, dependendo da maneira como o capital se divide entre os proprietários. As pequenas e médias empresas se organizam na forma de sociedade por cotas, com responsabilidade limitada ou não, ou sob a forma de sociedades anônimas de capital fechado. As grandes empresas organizam-se, geralmente, na forma de sociedades anônimas de capital aberto, com ações livremente negociáveis nas bolsas de valores.

Nas micro e pequenas empresas, a direção é, habitualmente, entregue aos proprietários. Já nas grandes empresas, é freqüente a contratação de administradores profissionais para dirigi-las. Pequenas e médias empresas poderão, também, estar sob o controle do poder público, tendo uma direção por ele indicada .

De acordo com CAVALCANTI, FARAH E MELLO (1981, p. 15), além destas tentativas de definições, pode-se observar o “o fato de que um negócio empresarial é considerado micro ou pequeno , de acordo com determinado atributo — para um gênero ou setor da atividade econômica —, com o objetivo de atender uma finalidade específica, poderá também ser concebido como grande, ao se levar em consideração algum outro critério, setor ou objetivo organizacional; e porque o universo que compreende as micro e pequenas empresas é significativamente amplo, em virtude de o país possuir reconhecidas dimensões continentais e, ao mesmo tempo, apresentar intenso e heterogêneo desenvolvimento regional” .

Pelo que foi exposto, verifica-se que existe um grande número de tentativas para se conceituar as pequenas e médias empresas, que consideram o número de funcionários e o critério de faturamento, mas nenhum deles satisfaz plenamente a necessidade de uma caracterização que considere as peculiaridades regionais, os ramos de negócios, o maior ou menor emprego de mão-de-obra e o alcance dessas empresas.

2.6 O Micro e Pequeno Empresário

De acordo com o DICIONÁRIO de economia (1985), o modo de produção capitalista instalado no país definiu, há muito tempo, o tipo de empresário clássico que, geralmente, é visto como um homem de empresas multinacionais. No entanto, ao seu lado surge uma nova categoria de empreendedor com grande energia e muita vontade de vencer as adversidades do mercado.

Tradicionalmente, o empresário está às voltas com um impulso empreendedor mas, nos dias atuais, tem-se um grupo de empresários surgido em função do desemprego ou subemprego. Ao fazer qualquer tipo de abordagem sobre os problemas de expansão de uma empresa, deve-se considerar o empresário ou empreendedor que estará à frente dessa organização, podendo ser ele o principal agente motivador dos sucessos ou dos problemas desse autêntico processo de modificação das organizações por eles comandadas.

O micro e pequeno empresário apresenta alguns pontos em comum na sua origem. O novo dirigente pode ter sido um ótimo técnico que tem o domínio de um determinado ramo de atividades e decide colocar esse conhecimento para seu próprio uso; um vendedor com uma performance brilhante que resolve capitalizar individualmente o seu sucesso nas vendas.

Pode, ainda, ser um eterno descontente que não se conforma em ser somente um entre muitos empregados de uma grande empresa, canalizando a sua vontade e empenho criador e sua energia para um negócio privado; e, mesmo, um empresário surgido em função de uma herança.

Ao se tornar empresário, o novo homem passa a se dedicar com afinco às novas funções, com sacrifício de sua vida familiar e pessoal, vendo a empresa como uma obra única, não tendo ninguém ao seu lado para compartilhar o poder, pequeno mas real, centralizando as decisões e ficando despreparado diante de uma situação conjuntural difícil, como por exemplo, uma crise econômica, sendo que a sua dedicação e empenho não são suficientes para encarar e resolver os problemas. Poderá, também, ficar mais tempo envolvido com o sistema financeiro, público ou privado, tentando resolver problemas de caixa, do que administrando o seu empreendimento. Surgirá, então, mais uma categoria de dirigente: o empresário bem sucedido, pela satisfação de seus desejos pessoais, de uma empresa fora de controle.

Os problemas se agravam quando pode ser verificado que o estilo gerencial adotado pelo novo homem de empresa não assegura o sucesso da mesma. Um bom vendedor não se transforma, necessariamente, em um excepcional homem de Marketing ou um empresário de sucesso.

Esta análise é agravada quando se percebe que o empresário de micro e pequena empresa não desenvolve uma consciência crítica da forma de atuação de sua companhia, principalmente em relação às corporações, analisando seus pontos positivos e negativos para deles extrair o seu caminho.

Apesar da relevância das micro e pequenas empresas na estrutura econômica vigente no Brasil, o valor e os problemas dessa modalidade de iniciativa ainda não estão sendo totalmente reconhecidos e equacionados a partir de um entendimento que as possa colocar em seu devido lugar.

2.7 Estruturas Organizacionais

LONGENECKER (1997) salienta que as estruturas organizacionais observadas indicam que as micro e pequenas empresas apresentam um organismo burocrático com um único nível hierárquico. Ao crescer, desenvolvem uma estrutura elementar, baseada nas funções de produção, comercialização e administração de pessoal. O tipo de administração dessas unidades confunde-se com a própria companhia, quando o proprietário (diretor-geral e fundador) exerce uma direção unipessoal e autoritária, coordenando as áreas operacionais e tomando todas as decisões. Para desenvolver-se, implanta uma divisão real do trabalho e inicia a procura por profissionais habilitados para dirigi-la e gerenciá-la.

A origem do capital na micro e pequena empresa está na economia familiar, de empréstimos obtidos por linhas especiais de crédito, ou é proveniente de um dos sócios. A companhia torna-se o meio de vida do proprietário e o nível de reinvestimento é muito baixo, pois a preocupação maior é com a sobrevivência, embora ele comece a pensar em termos de lucro, mais do que a simples remuneração pelo seu trabalho. Quando amplia suas operações, o retorno sobre o investimento é maximizado e o reinvestimento faz parte da rotina de planejamento da organização.

A relação do proprietário com o modo de produção demonstra uma separação rudimentar entre os processos técnicos e as atividades administrativas. A organização, ao apresentar sinais de ampliação, incrementa, por meio de profissionais, as funções de caráter administrativo.

O nível de assessoramento é muito restrito, e os sistemas de controle são pessoais. Para crescer, passa a exigir um assessoramento interno inicial mais sofisticado, ampliando o externo, e os sistemas de decisões operacionais e estratégicas implantados permitem maior delegação, baseando-se em regras previamente consideradas.

As *políticas de administração de pessoal* são assistemáticas e, com frequência, paternalistas. Quando há crescimento, estabelecem-se políticas mais coerentes, com ênfase na estabilidade e nos serviços prestados, baseadas em critérios técnicos e nos custos operacionais, tornando-se cada mais impessoais.

2.8 Estruturas Operacionais

As micro e pequenas empresas apresentam, normalmente, um único produto ou serviço para a comercialização. Sua definição é determinada por questões momentâneas de mercado, não necessitando, no caso dos produtos, de serviços complementares. A produção é limitada à capacidade de vendas e utiliza processos técnicos simples. O sucesso com um produto ou serviço determina o incremento da produção e o aumento da cobertura do mercado pelo oferecimento de uma linha especial de bens, originando os serviços complementares, as preocupações com a qualidade e com as garantias dadas aos consumidores.

O domínio de uma tecnologia singela, suficiente para a fabricação de um produto, orientada pelo diretor proprietário, pode constituir a única atividade de pesquisa e desenvolvimento praticada na pequena empresa, havendo uma preocupação incipiente quanto à melhoria de produtos e processos.

CAVALCANTI, FARAH E MELLO (1981), argumentam que , quanto à área de abrangência, a pequena companhia atua no seu próprio espaço geográfico e tem pouca participação no momento geral do ramo, utilizando a matéria-prima encontrada nas proximidades da empresa ou aplicando trabalho nas de fácil aquisição e transporte e mesmo em materiais pré-fabricados. Emprega e distribui, também, produtos ligados a outras companhias, o que determina a sua condição de “satélite” de grupos maiores, embora conserve uma existência própria, procurando cada mais espaços para garantir a sua sobrevivência. Para expandir-se, a empresa estuda as possibilidades de abertura de filiais ou ampliações do raio operativo, participando ativamente do movimento geral do ramo, podendo estar abaixo de uma gigante ou organização líder do setor.

O mercado da micro e pequena empresa é fronteiroço ou limitado, servindo, eventualmente, num âmbito maior mas a um número reduzido de clientes. Os canais de distribuição comportam somente a venda direta ou um percurso reduzido.

LONGENECKER (1997), argumenta que os processos de vendas estão diretamente vinculados ao cargo do empresário ou são supervisionados diretamente por ele. Cresce aquela empresa que amplia o seu mercado, atendendo-o por meio de uma equipe de vendas e, eventualmente, por grupos dedicados exclusivamente a um determinado produto ou serviço.

As escolhas estratégicas da pequena unidade estão conexas às necessidades do proprietário e não especificamente às exigências da empresa.

Quando existe a integração entre os objetivos da participação de mercado e a ampliação da linha de produtos ou serviços, a companhia está crescendo. Portanto, o tamanho da empresa tem ligação direta com a capacidade do empresário em administrá-la: uma organização continua pequena porque o seu dirigente não tem desejo ou condições de crescer.

Os resultados da análise de cada uma destas estruturas, permitem determinar a estratégia futura compatível com as capacidades inerentes ao empreendimento de menor porte; ao quantificar os hiatos que existem entre a disponibilidade atual de recursos e uma posição futura mais desejável, fornecem as bases para o plano de obtenção desses meios, escalas de prioridades etc., servindo também para as revisões da estratégia escolhida, necessárias face às mudanças que sofrem as condições internas, bem como o ambiente externo da organização.

Para CAVALCANTIM, FARAH E MELLO (1981), devido às grandes dificuldades de se encontrar um padrão genérico e aceitável que classifique as empresas de acordo com o porte, principalmente pelas inúmeras possibilidades de combinação de variáveis, o exame das estruturas particulares das pequenas e médias empresas — as quais estabelecem o caráter e a constituição orgânica desse tipo de empreendimento —, evidenciam determinadas características bem marcantes e diferenciadas, tendo o tamanho como uma constante para se verificar as composições de seus recursos organizacionais dirigindo-os ao alcance de todos os envolvidos com a companhia.

2.9 Vantagens Estruturais e Orgânicas

LONGENECKER (1997) afirma que qualquer unidade produtiva razoavelmente organizada defende o melhor aproveitamento de seus recursos humanos e materiais ao alcance das metas para as quais se dirige, atuando num ambiente de forte competitividade e, às vezes, essas capacidades não são totalmente explícitas. As pequenas e médias empresas têm algumas características específicas e sabendo administrá-las, independentemente do tempo de existência da companhia, caracteriza-se melhor o negócio, distinguindo-o dos demais.

O primeiro grupo de vantagens das empresas menores reúne os seguintes elementos:

* flexibilidade: adaptam-se facilmente a novas situações e conjunturas;

- * mobilidade: deslocam-se para linhas inéditas de produtos ou serviços assim que são exigidos pelo mercado;

- * decisões rápidas: não há perda de tempo em exaustivas reuniões e nem a burocracia atrapalha a tomada de decisões;

- * contato direto com os clientes: o mercado fronteiro proporciona uma aproximação com os consumidores, permitindo cumprir com presteza os aspectos de flexibilidade e mobilidade no atendimento diferenciado e constante

- * informalidade comportamental: as relações são mais pessoais e familiares, possibilitando mais compreensão e união de esforços;

- * sentimento de grupo: é uma decorrência da informalidade comportamental, proporcionando mais participação por parte dos empregados nas decisões da companhia;

- * baixo ponto de equilíbrio: o resultado de lucro é conseguido com maior facilidade, pois os custos fixos são menores e os variáveis têm melhores condições de diminuição;

- * independência e liberdade de decisão e ações: os objetivos e metas que pretendem alcançar são determinados, definidos e arriscados pelos próprios empresários, não devendo justificativas ou pedidos de licença para nenhum órgão externo;

- * maior criatividade e iniciativa: são, normalmente, mais audaciosas, criadoras e abertas às novidades;

- * volume reduzido de investimentos: com os custos fixos menores, há mais capital destinado a pesquisa de novos produtos e tecnologias;

- * gastos gerais minimizados: as obrigações econômicas decorrentes de gastos administrativos, burocracia e serviços intermediários são menores.

Algumas vantagens das pequenas e médias empresas são de caráter operacional, como estas:

- * inventividade e experimentação: servem como campo de provas para novas idéias e produtos, novos serviços e materiais, os quais uma grande empresa é incapaz de testar ou não deseja experimentar;

- * antecipação ao mercado: os pequenos dirigentes não só acompanham como se antecipam ao mercado — concepções inovadoras podem ser postas às prova sem grandes investimentos de capital ou desenvolvimento do mercado de consumo;

- * atenção aos detalhes: atendem encomendas de produtos diferentes ou variedades de pedidos, como no caso de quantidades reduzidas de um item, com grande diversidade de modelos;

- * facilidade para alterar planos e programações: seguem com mais facilidade as tendências, especialmente as de mercado, tão logo essas comecem a mostrar sua força;

- * agilidade perante a concorrência: qualquer movimento dos competidores tem resposta por meio de medidas para reduzir os custos, por exemplo, proporcionando a diminuição dos custos finais dos produtos e/ou serviços;

- * maior controle da produção: com menos tarefas a programar, modificam os prazos normais do processo produtivo, cumprindo jornadas ampliadas, pela ausência de intrincadas etapas de coordenação exigidas pela produção em massa;

- * facilidade em alterar a produção: um simples telefonema de um cliente resulta em providências imediatas, visto que as instruções não percorrem os longos canais de comando de uma grande empresa;

- * versatilidade: todas as mudanças características desse tipo de empreendimento são realizadas rapidamente e com custos baixos.

Todas estas vantagens das micro e pequenas empresas fazem com que as grandes empresas criem as suas unidades estratégicas de negócios e, mesmo com o crescimento de uma companhia, não podem ser perdidas, mantendo-as independentemente do porte da organização.

Entretanto, apesar deste quadro amplo e animador, não existem somente facilidades. As características das companhias de pequeno porte também são vistas pelo ângulo de suas desvantagens de estruturação e organizacionais.

2.10 Problemas Peculiares

De acordo com CAVALCANTI, FARAH E MELLO (1981), a desvantagens específicas das empresas menores, tidas como inconveniências, dificultam seus propósitos e suas funções nas áreas administrativas, financeira e tecnológica.

Os problemas mais relevantes são os seguintes:

- * dificuldade de acesso às fontes de crédito: apesar da existência de algumas linhas especiais de crédito, a maioria das instituições financeiras não está

preparada para atender esse segmento, exigindo o mesmo tipo de garantia e de nível de renda pedidos às grandes empresas;

- * escassez de matéria-prima e baixa qualidade: a falta de poder de barganha traz inúmeras restrições à aquisição de insumos necessários à produção, e quando os localiza, podem estar com a qualidade comprometida ou abaixo do nível exigido, acarretando problemas de qualidade dos produtos, diminuindo a competitividade com as empresas maiores;

mentalidade empresarial restrita: os dirigentes de empresas de menor porte apresentam dificuldades para as reivindicações comuns, com atitudes isoladas que inviabilizam qualquer movimento mais uniforme;

- * indefinição da estrutura organizacional: o excesso de centralização das decisões e a natural impossibilidade do pequeno empresário administrar todas as áreas de sua empresa, acarretam um elenco de vícios e distorções que não apoiam o sucesso almejado pelo empreendimento;

- * instabilidade constante: a condição de “satélite” estabelece uma dependência irrestrita no crescimento das grandes empresas, inviabilizando os planos de maior prazo;

- * falta de especialização: as companhias menores apresentam mudanças constantes de atividades, não aprofundando os seus conhecimentos em um mesmo ramo empresarial;

- * dificuldade na análise do ambiente externo: o fato gerencial de estar o dirigente restrito ao seu ambiente, não percebendo os aspectos macroeconômicos que o rodeiam, distancia-o da realidade, aprofundando a falta de visão pela necessidade de assegurar a presença de familiares na estrutura da empresa;

- * sistemas de controle precários: a administração da empresa menor não está preparada para um acompanhamento mais apurado das condições de produção, dos estoques, horas trabalhadas, rendimentos de máquinas etc.;

- * problemas tecnológicos: a tecnologia aplicada, bem simples em seu conjunto, concorre para o surgimento de problemas variados que o empresário tenta resolver com seus próprios recursos e as soluções nem sempre são as mais adequadas e econômicas, reduzindo, com isso, a eficiência global da empresa;

- * dificuldades no recrutamento de pessoal: os trabalhadores, em qualquer especialidade, preferem as grandes empresas, em face das vantagens salariais, estabilidade e programas sociais.

As desvantagens das pequenas e médias empresas, por sua vez, são mais facilmente superadas nas unidades estratégicas de negócios, pela sua íntima ligação com a companhia-mãe, mas os valores presentes devem ser sustentados mantendo sempre a flexibilidade, principal característica das companhias de menor porte.

2.11 Três Categorias de Enquadramento

De acordo com VIANNA (1985), o empresário que toma a iniciativa de criar uma companhia para atuar paralelamente aos grandes empreendimentos deve levar a micro e pequena empresa a agir respeitando parâmetros que são assim definidos pelo assessoramento de Relações Públicas:

- * o lucro existe pela valorização da equipe que trabalha para conseguir esse objetivo, participando e sentindo-se compreendida e ouvida nas decisões administrativas;

- * o progresso total da empresa tem como base o desenvolvimento de seu pessoal encarado como alguém que acerta, para que haja o incremento de uma mentalidade gerencial;

- * as novidades não devem passar ao largo do universo das pequenas e médias empresas, com a finalidade de apresentar um produto ou serviço cada vez mais adequado e apropriado às necessidades do consumidor, resistindo a qualquer tipo de controle de qualidade;

- * a empresa é o somatório de variáveis e como tal é analisada e preparada para receber os impactos do ambiente externo;

- * as desvantagens de ser pequeno são consideradas com extremo cuidado e a tentativa é suplantar esta contingência com as vantagens de não ser grande;

- * a simplicidade burocrática constitui um objetivo, não se entendendo como crescimento da empresa o fato de se avolumarem os papéis sujeitos a exame;

- * Nenhum dos subsistemas da empresa deve tornar-se tão imprescindível que, sem ele, a organização caminha para o colapso;

- * a solidez financeira é determinante para o sucesso da pequena e média empresa, pois a ascensão econômica do empresário somente será efetiva se vier acompanhada pelo progresso da empresa .

LONGENECKER afirma que a dinâmica empresarial e do mercado pode trazer a idéia do crescimento, baseada na premissa de que as pequenas e médias empresas são um estágio limitado para se alcançar, um dia, o estado de grande empresa.

Para CHIAVENATO (1982 p. 196-197), a administração e os problemas de gerenciamento decorrentes da possibilidade de crescimento tendem a determinar um grande risco, pois “o crescimento resulta em mudanças tanto no tamanho como na forma da organização da empresa. O tamanho de uma empresa provoca impactos sobre os seus empregados, sobre a sociedade e sobre a própria organização empresarial. Existe maior tensão e o processo de despersonalização pode conduzir ao descontentamento dos indivíduos, apesar de estas conseqüências negativas serem parcialmente aliviadas pela presença de grupos informais. Por outro lado, o tamanho provoca impactos sobre a própria empresa, impondo problemas relacionados com controle, coordenação e comunicações”

Por todos estes motivos e pelo desejo de manter o empreendimento sob controle, o caminho pode ser a permanência na categoria de micro e pequena empresa, mas considerando a diferenciação e o potencial verdadeiro como base estratégica para o sucesso. Para isto, a organização deve ser analisada detidamente e os resultados podem indicar que a companhia é considerada marginal. Não possui nenhum traço diferencial, nem vestígio de criatividade, nada que lhe confira uma vantagem competitiva apreciável. A maioria das empresas marginais nunca ultrapassa sua pequena dimensão, permitindo a seu proprietário-gerente viver com certa independência em troca de grande sacrifício e de algumas exigências de trabalho, com freqüência, mais duras do que as que poderia oferecer-lhes um emprego em outra empresa.

DOOLEY e NUENO (1986), acreditam que muitas dessas empresas marginais nascem como resultado de uma intuição simples que leva a pessoa empreendedora a julgar-se capaz de fazer o mesmo que outros, mas de forma melhor. Assim, nos setores onde as barreiras de entrada são pouco importantes (confeções, calçado, móveis, brinquedos de plástico), é fácil encontrar zonas geográficas nas quais se desenvolveu uma certa concentração de pequenas empresas de uma determinada atividade, surgidas de operários que se tornaram independentes e acabaram criando eles mesmos suas próprias firmas.

São companhias marginais brasileiras os pequenos mercados, serviços rápidos de reparos, bares e restaurantes e outras semelhantes, bem como toda a economia submersa, para as quais não existe nenhuma possibilidade de crescimento na estrutura empresarial existente e praticada no país.

As possibilidades de crescimento passam a existir quando a análise indica que é uma empresa diferente — pequena, mas contendo alguma diferenciação. Esta vantagem competitiva garante tanto a sobrevivência da empresa como a possibilidade de que seus proprietários ou gerentes consigam um nível de vida confortável. Evidentemente, a capacidade de supervisão eficiente por parte de seus proprietários tem um limite que determina o tamanho da empresa. Claro que a empresa poderia crescer ainda mais, mas isto exige outro estilo e provavelmente uma especialização, trasladando-se sua competência específica da confiança na habilidade e capacidade de um profissional excepcional para a confiança na eficácia de determinado método.

Os exemplos relacionam-se com empresas especializadas, como as abrangidas pelos profissionais liberais — advogados, arquitetos, economistas — e outras áreas que prestam atendimento especializado, personalista e dirigido a uma clientela necessitada de apoio específico que uma grande organização, provavelmente, não poderia proporcionar. Crescer, neste caso, descaracteriza o empreendimento, baseado na diferenciação, confiança e capacidade profissional para atender essa clientela.

Considera-se, ainda, que ao abandonar um determinado segmento, essa empresa diferenciada tem o seu espaço no mercado ocupado por uma nova companhia que irá prestar os mesmos serviços que proporcionaram crescimento à primeira. Esta segunda categoria compreende a grande maioria das pequenas e médias empresas brasileiras estabelecidas há mais de cinco anos.

A terceira categoria abriga as empresas de menor porte com verdadeiro potencial. Essas organizações descobriram um produto ou serviço capaz de atender uma necessidade ainda não satisfeita, ou realizada de maneira insuficiente ou imperfeita, tendo, como destino, o crescimento verdadeiro. A avidez dos mercados do mundo industrializado permite rápida expansão às empresas que descobriram um novo conceito de produto ou serviço.

Nos anos 80, a eletrônica relacionada com o microcomputador, as tecnologias associadas ao raio laser, a biotecnologia e a engenharia genética, a

robótica, o *design* e o lançamento para produção apoiados por computador, as novas tecnologias de fabricação de medicamentos, o diagnóstico por imagens, a transmissão por fibras óticas, e muitas outras tecnologias permitem a formulação de novos produtos com enormes mercados potenciais. A aplicação da ciência em produtos úteis é em grande parte um fenômeno da chamada pequena empresa de alta tecnologia.

São aquelas empresas que se desenvolvem, basicamente, ao acompanhar as pesquisas tecnológicas das universidades brasileiras. Nesta categoria estão também as organizações que utilizam o sistema de *franchising* para comercializar novas tecnologias ou novos produtos e serviços.

Percebe-se, então, a viabilidade dos micro e pequenos empreendimentos, mesmo que permaneçam como tais. O assessoramento de Relações Públicas deve deixar claro que não há uma necessidade compulsória para o crescimento da organização. Seria lícita a visão que encara, na pequena empresa atual, a média de amanhã, e a "grande" no futuro próximo? Tratar-se-ia de um fenômeno geral, inerente ao crescimento econômico, ou apenas casos isolados, ocorridos em ramos específicos? Novamente, evidências empíricas e estudos sobre a história da industrialização brasileira parecem invalidar a tese do crescimento gradual e paulatino das empresas.

Segundo RATTER (1982), na maioria dos ramos, a criação e implantação de estabelecimentos industriais foram caracterizados pela presença do grande capital oligopolizado, desde o início, aproveitando os favores e incentivos mediante a política econômica, para impor e fortalecer seu domínio sobre os respectivos mercados

Cabe, portanto, às micro e pequenas empresas procurar os caminhos não trilhados pelas grandes corporações, visto que essas concentram os seus esforços na acumulação de capital e tecnologia, muitas vezes não acessível às companhias menores. A alternativa pode parecer muito restrita, mas torna-se crítica para as atividades de outras companhias maiores e nesse caminho avança o pequeno empresário. Além disso, crescer ou permanecer pequeno "não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios da sua administração. Não altera a essência dos problemas básicos da administração de administradores. E não afeta de modo algum a exigência de administrar o trabalho e os trabalhadores. DRUCKER (1981, p. 218).

A estrutura final de uma organização empresarial está ligada diretamente à evolução do pensamento acadêmico dos pesquisadores que a examinam. A evolução da sociedade contribui para que os seus aspectos determinantes fossem aplicados no modo de pensar dos administradores, adaptando as exigências sociais e culturais na estruturação de suas organizações e estabelecendo os sistemas mais sofisticados de controle, para que o poder capitalista estivesse assegurado pela reprodução desse mesmo capital.

2.12 Os Motivos que Levam as Pequenas Empresas à Morte

De acordo com reportagem do *Jornal Folha de São Paulo*, 2 de novembro de 1998, por Fauze Najib Mattar, a obsessão universal pelo crescimento tem sido acompanhada de uma idolatria do gigantismo que se espalha por todos os ramos de atividade. Há uma crença generalizada de que o que é grande é melhor e mais eficaz. E o que preocupa é saber por que os índices de mortalidade das pequenas são tão elevados. Quais seriam os motivos que levam a empresa a essa baixa sobrevivência? Esses motivos são de duas ordens: motivos externos e motivos internos. Os motivos externos dizem respeito ao que ocorre no meio ambiente da empresa, que está fora de seu controle e que lhe dificulta a sobrevivência. Os motivos internos dizem respeito aos pontos fracos das pequenas empresas que também contribuem para reduzir sua sobrevivência.

Dentre os motivos externos, o "efeito sanduíche" é aquela que compra de grandes fornecedores e vende para grandes clientes. A pequena empresa nesta situação tem grandes dificuldades de sobreviver pois os preços de compra são impostos pelos fornecedores e os de venda pelos clientes, e no meio desse sanduíche a empresa acabará sendo devorada. Um segundo motivo externo advém do tratamento indiferenciado da legislação (tributária, trabalhista e social) a qualquer tipo de empresa, seja ela pequena, média ou grande, nacional, multinacional ou governamental, de capital intensivo ou mão-de-obra intensiva, no início de atividade ou já adulta. Tratar entes econômicos tão diferentes é, para dizer o mínimo, injusto. Com a legislação das microempresas reduziu-se um pouco a injustiça que, no entanto, permanece para as demais. Esse motivo acaba trazendo para a pequena empresa grandes ônus tributários, trabalhistas e sociais, os quais ela não tem condições de atender, bem como grandes ônus administrativos para estar em dia

com suas obrigações legais. O terceiro motivo externo diz respeito ao baixo volume de crédito disponível para estas empresas. Tanto os banqueiros quanto as grandes empresas classificam estas empresas como de alto risco e por isso evitam conceder-lhes crédito ou reduzem-no ao mínimo, aquém das suas necessidades.

O último motivo externo que enfraquece a pequena empresa é a grande atratividade que as grandes empresas exercem sobre o mercado de trabalho. De fato, a grande empresa, além de melhores salários, oferece um grande número de benefícios que estão fora do alcance de a pequena oferecer (tais como: plano de carreira, restaurante, creche, assistência médica, seguro em grupo, transporte, clube, etc.). Este motivo resulta que toda mão-de-obra mais qualificada e treinada acaba sendo empregada pela grande empresa, ficando a pequena totalmente desfalcada de bons profissionais.

Paralelamente a estas grandes dificuldades externas, a pequena empresa possui grandes problemas de ordem interna. Dos motivos internos um dos que mais a prejudica é a sua baixa capacidade de adaptação a mudanças no seu meio ambiente. Drucker apresenta uma interessante classificação de pequenas empresas segundo este critério: empresa "bebê", empresa "pig-meu" e empresa "anã". A empresa "bebê" é pequena, está ainda em desenvolvimento e é eficaz pois apresenta as características adequadas para o momento em que está vivendo. Deverá passar algum tempo para que se desenvolva e se torne adulta, caso mantenha a característica de adaptabilidade. Caso contrário, desaparecerá durante esse processo. A empresa "pigmeu" é pequena porque faz parte do seu papel e permanecer pequena, está adulta e é eficaz porque preenche o seu espaço no mercado permanecendo em equilíbrio com seu meio ambiente. Reúne todos os requisitos necessários à sua vida e enfrenta com segurança condições ambientais hostis. Isto é possível porque superou a fase crítica de implantação e evolui para empresa adulta, apresentando, no entanto, estrutura própria à sua pequenez. A empresa "anã" é pequena porque sofreu alguma distorção estrutural durante sua implantação ou durante o seu desenvolvimento, que em muitos casos é irreparável. Em função disso, ela é ineficaz e tem propensão a minguar cada vez mais até desaparecer, pois não reúne condições de enfrentar a concorrência com sucesso e muito menos de permanecer sintonizada com as contínuas mudanças ambientais.

Um segundo motivo interno é a estreita vinculação empresa-empresário. Nas pequenas empresas não há separação entre a figura do empresário

e a da empresa. A empresa não tem objetivos, ou melhor, a empresa é tocada segundo os objetivos pessoais do empresário. A empresa é utilizada para lhe dar "status" social e é administrada de forma emotiva. Os bens da empresa se confundem com os do empresário. Quando a empresa vai bem, o empresário a descapitaliza para atender os seus objetivos pessoais. Quando a empresa vai mal, o seu grande temor não é o de perdê-la e sim o de ser arrastado junto com ela.

O terceiro motivo diz respeito aos poucos recursos financeiros da pequena empresa. São raras as pequenas empresas que dispõem de todo capital necessário para o seu bom funcionamento. Quando a margem de lucro com que opera for suficientemente elevada para pagar os custos de capital de terceiros e ainda sobrar recursos para constituição de capital próprio, a empresa sobreviverá e se tornará adulta, caso contrário vira empresa "anã" e tenderá a desaparecer.

A falta crônica de recursos financeiros leva a empresa a não se adequar em capacidade produtiva e instalações, a não dispor de giro para financiar seus estoques, produção e vendas, a não cumprir suas obrigações tributárias e até a perder o crédito na praça pelo não cumprimento dos seus compromissos financeiros.

Um quarto motivo, consequência de um outro externo já visto, é a baixa qualidade dos empregados da pequena empresa. Porém, este motivo estende-se ao próprio proprietário, geralmente alguém com alguma especialidade profissional operacional que resolveu abrir o seu próprio negócio, sem possuir nenhuma noção de negócios e sem nenhuma formação adequada para tocar um. Esta fraqueza do pequeno empresário, que não pode ser suprida por empregados, acaba criando infundáveis problemas para a empresa tanto no seu dia-a-dia quanto no seu desenvolvimento: ausência de objetivos não realísticos, estrutura organizacional informal e inadequada, ausência total de sistemas administrativos e de controles, o tipo de liderança exercida é o autocrático e as decisões são todas centralizadas no empresário, o nível de informação sobre o mercado e sobre a concorrência é baixo, o que leva a inúmeras decisões erradas, pelo mesmo motivo não são feitas previsões de vendas e de resultados confiáveis, as ações da empresa estão voltadas exclusivamente para vendas, desconhecendo-se totalmente as modernas técnicas de marketing, há má gestão financeira, há má gestão dos estoques, há má gestão da atividade produtiva.

São estes , os principais motivos que fazem com que uma grande maioria de pequenas empresas não obtenha sucesso. Pelo que foi visto, os

pequenos empresários, que apesar de todas as dificuldades enumeradas conseguem permanecer no mercado e até serem bem-sucedidos, merecem todo o respeito pois constituem-se em verdadeiros heróis.

Além disso, a burocracia encontrada na hora de se pedir um empréstimo ainda é muito grande. No geral, o empresário precisa ter um negócio consolidado há pelo menos um ano. Mas a maioria das empresas quebra justamente no primeiro ano, por falta de capital de giro.

A apresentação obrigatória de uma infinidade de documentos é outro empecilho. Se o microempresário, por algum motivo, deixou de recolher no passado as taxas do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e não regularizou sua situação, por exemplo, as chances de ele obter crédito são nulas. O mesmo vale para qualquer outro tipo de inadimplência, mesmo que de pequeno valor. No fim, essa burocracia acaba levando as pessoas à informalidade.

E, mesmo que todas as exigências sejam atendidas, nem sempre o empréstimo está garantido. O presidente do Simpi, Joseph Couri, diz que diversos são os casos de empresas que, apesar de sérias e idôneas, não têm acesso a crédito.

O problema de se conseguir crédito no Brasil é que não há dinheiro disponível para todo mundo, ainda afirma Joseph Couri . "É como aquela história do cobertor que é muito curto e só pode cobrir a cabeça ou a perna de uma pessoa. Nesse caso, o cobertor não está podendo cobrir quase nada."

O crédito à pequena e média empresa é de fundamental importância para o crescimento econômico e social do Brasil. Com os significativos ganhos de produtividade obtidos nos últimos anos, a maior parte das grandes companhias estão passando por um processo de redução de postos de trabalho, impactando negativamente o nível de emprego.

No caso das pequenas e médias empresas o processo é quase inverso. Estas estão em fase de crescimento, atendendo demandas que muitas vezes não são atendidas eficientemente pelas grandes corporações.

Com o acesso ao crédito de longo prazo, as empresas podem expandir suas atividades absorvendo mais mão-de-obra, contribuindo positivamente para a redução do desemprego e também beneficiando a balança comercial, uma vez que algumas destas empresas fornecem para o exterior.

Assim, a partir do que foi exposto na presente seção, a seguir será feito uma abordagem dos fatores diretamente ligados a capacidade gerencial do micro e pequeno empresário e a análise dos variáveis que influenciam na concessão de crédito para suas empresas.

3 - FATORES GERENCIAIS E ADMINISTRATIVOS DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Neste capítulo serão abordados fatores relativos à capacidade gerencial de micro e pequenos empresários (e controles gerenciais e administrativos utilizados), considerando que o negócio é apenas uma extensão de suas vidas. Aquilo que acontece na empresa os afeta pessoalmente, e o mesmo é verdade em sentido contrário: aquilo que acontece pessoalmente aos proprietários afeta as decisões tomadas em relação à empresa. Empresa e proprietários são inseparáveis.

Não se pode compreender plenamente as decisões do proprietário sobre a empresa se não se conhecer os fatores pessoais que estão envolvidos na vida do proprietário. Consequentemente, variáveis não-financeiras podem desempenhar papel significativo nas decisões tomadas pelos proprietários.

Dentre os vários fatores a se levar em conta na análise de crédito das micros e pequenas empresas, os indicadores incluídos nos parâmetros “caráter do cliente” e “capacidade de gestão” são dos mais importantes, pois dão uma idéia muito concreta do provável comportamento do cliente e, considerando que a empresa é uma extensão da vida do proprietário e vice-versa, e tendo este trabalho como proposta abordar um estudo de um maior número de indicadores da administração gerencial, administrativa e financeira da empresa, forma de possibilitar uma análise de risco do crédito mais próxima da realidade da empresa, passaremos a analisar os itens que consideramos imprescindíveis no corpo de quaisquer modelo de análise de risco de crédito da micro e pequena empresa.

Tendo em vista a pequena literatura disponível no mercado brasileiro e as existentes não se aprofundam no assunto, os tópicos a seguir têm como base de pesquisa o livro *Administração de Pequenas Empresas* – “Ênfase na Gerência

Empresarial” dos autores Justin G.Longenecker, Carlos W.Moore e J.William Petty; tradução Maria Lúcia G.L.Rosa e Sidney Stancatti; revisão técnica Roberto Luis Margatho Glingani – São Paulo : Makron Boobks, 1997. Título Original: Small Business Managenet – Na Entrepreneurial Emplasis:

3.1 Setor e Ramo de Atividade

Desde o início da fase globalizada do mercado houve grandes mudanças no país de hábitos de consumo de produtos e serviços fazendo com muitos setores praticamente desaparecessem num curto espaço de tempo, enquanto outros tiveram que rever rapidamente suas políticas para permanecerem competitivos no mercado. Essa instabilidade econômico/financeira, forçou a revisão constante da atividade comercial, industrial e de prestação de serviços, adotando medidas protecionistas de crédito, visando a maximização do resultado.

Estudos fundamentados na estrutura setorial e no ramo de atividade da empresa em análise que poderão indicar possíveis discrepâncias no risco futuro assumidos pelas empresas, uma vez mesmo que estruturadas mercadologicamente e financeiramente no momento atual, poderão em futuro próximo estarem se defrontando com sérios problemas de liquidez em razão de mudanças de mercado, (regionalização, concorrência, modernização, distância, e crescimento), .

3.2 Franquia - A Importância Do Treinamento E Assistência Do Franqueador

O termo *franchising* é definido de várias maneiras. Segundo LONGENECKER, MOORE e PETTY (1997. Pag.107), “*Franchising* é um sistema de marketing envolvendo um contrato legal de duas partes, pelo qual uma parte (o franqueado) recebe o privilégio de conduzir negócios como um proprietários individual, mas é obrigado a operar de acordo com os métodos e termos especificados pela outra parte (franqueador). O acordo legal é conhecido como contrato de franquía e os privilégios que este contém são chamados de franquía.”

Pode-se afirmar que a franquía fornece três vantagens principais ao franqueador: o treinamento formal, a assistência financeira e a experiência de marketing e gerencial - tudo fornecido pelo franqueador.

Deve-se argumentar aqui que a importância do treinamento formal recebido pelo franqueador é salientada pela fraqueza gerencial de muitos pequenos empreendedores.

Para LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997, p.111), “O empreendedor que entra em um acordo de franquia adquire o direito de usar a marca registrada do franqueador anunciada em âmbito nacional, ou o nome da marca. Isso serve para identificar o empreendimento local com o produto ou serviço amplamente reconhecido”.

Portanto, na medida em que essa deficiência pode ser superada, o programa de treinamento oferecido pelo franqueador constitui grande benefício fato este que pode diminuir as chances do negócio não dar certo.

Para LOGENECKER, MOORE e PETTY, (1997 p.111), “ Operar como franqueado, entretanto, de nenhuma maneira garante o sucesso. Um franqueador específico pode oferecer treinamento insatisfatório. O franqueado pode não aplicar o treino corretamente ou fracassar por alguma outra razão”. Por isto além de ser empreendedor faz-se necessário, assistência do franqueador e conhecimentos de técnicas gerenciais.”

Historicamente, o padrão de crescimento para negócios franqueados tem sido contínuo. Um dos primeiros acordos de franquia envolveu um relacionamento entre a Singer Sewing Machine Company e seus revendedores, durante o século XIX. Na América do Norte e na Europa Ocidental o crescimento do *franchising* após a Segunda Guerra Mundial baseou-se na expansão do princípio de franquias em áreas tais como motéis, lojas de variedades, farmácias e agências de empregos. Então veio o crescimento mundial nas décadas de 1960 e 1970, inclusive no Brasil, que se voltou para estabelecimentos franqueados de fast-food. O crescimento das franquias continuou na década de 1980. A Internacional Franchise Association prediz que metade de todas as vendas de varejo serão feitas através de franqueados, até o final deste século.

Diante do grande crescimento nos últimos anos de empresas franqueadas nos mais diversos setores, permitiu que muitos indivíduos, que de outra forma nunca escapariam da necessidade de um emprego assalariado, entrassem nos negócios. Assim, o *franchising* contribuiu para o desenvolvimento de muitas pequenas empresas de sucesso. No entanto todo setor tem sua parcela de operações escusas, e o *franchising* não é exceção. Indivíduos inescrupulosos que

querem gerir dinheiro fácil oferecem uma ampla variedade de esquemas fraudulentos para atrair o investimento de indivíduos ingênuos. O franqueador em tais casos está meramente interessado em obter o investimento de capital do franqueador, e não em uma relação profissional duradoura.

Portanto, em uma análise de risco de crédito para empresas franqueadas, faz-se necessário analisar alguns itens, dentre os quais abaixo relacionados, que são considerados de suma importância para o sucesso de uma franquia.

SE FRANQUIA - O FRANQUEADOR OFERECE:

- Treinamento inicial;
- Orientação contínua;
- Assistência Financeira;
- Benefícios de Marketing e Administração;
- Limitações do Franchising

3.2.1 Treinamento inicial e orientação contínua

O treinamento inicial oferecido pelo franqueador frequentemente começa com um período inicial de alguns dias ou algumas semanas em um centro de treinamento ou outro local determinado. Os programas de treinamento inicial não cobrem apenas os procedimentos operacionais a serem usados pelo negócio, mas também tópicos mais amplos tais como a manutenção de registros, o controle de estoque, seguro e relações humanas.

Segundo LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997.p. 111) “A franquia requer um curso de treinamento inicial de quatro semanas, incluindo tópicos sobre como fazer um doughnut, contabilidade e controle, propaganda e merchadising, programação da mão-de-obra e produção, compras e assim por diante. Naturalmente, a natureza do produto e o tipo de negócios afetam a quantidade e o tipo de treinamento exigidos no negócio do franqueado. Na maioria dos casos, o treinamento constitui uma vantagem importante do sistema de *franchising* e permite que indivíduos que tiveram pouco treinamento e instrução iniciem e tenham sucesso em seus negócios.”

O treinamento inicial é comumente suplementado com treinamento subsequente

e orientação. Isso pode envolver cursos de reciclagem e/ou treinamento por um representante que viaja para visitar os negócios do franqueado periodicamente. O franqueado pode ainda receber manuais e outros materiais que fornecem orientação para os negócios. Entretanto, a orientação disfarça o controle, de modo que em casos específicos pode ser difícil distinguir um

dos outro. O franqueador normalmente enfatiza consideravelmente a observação de controle estritos. E muito do treinamento continuado vai além da aplicação de controle. Enquanto alguns sistemas desenvolveram excelentes programas de treinamento, isso não é, de forma alguma, universal. Alguns promotores inescrupulosos prometem falsamente treinamento satisfatório, sem realmente oferecê-lo.

3.2.2 Assistência financeira

Os custos de se começar um negócios independente são frequentemente altos, e os recursos de capital daqueles que pretendem ser empreendedores são bastantes limitados. Raramente um empreendedor terá fundos pessoais suficientes para cobrir o custo total para inicial um negócio. O empreendedor provavelmente procurará financiamento adicional dos amigos, investidores individuais, bancos ou programas de governo. Felizmente, um empreendedor perseguindo uma franquia tem outra fonte potencial de recursos – o franqueador. “ Nunca houve tantos financiamentos feitos pelo franqueador “, diz Les Rager, um consultor de franquias, “porque os franqueadores percebem que, para acrescentar unidades, eles terão de oferecer alguma forma de ajuda apra os futuros franqueados,” Por exemplo, um franqueador pode fornecer assistência financeira abrindo mão da taxa de franquia, fornecendo programas de leasing de equipamento e fazendo acordos especiais com as instituições externas de empréstimos.

Para LONGENKER, MOORE e PETY, (1997, pag.112), “Associar-se a um franqueador bem estabelecido pode ainda melhorar a posição de crédito de um

franqueado com um banco. A reputação de organização de *franchising* e os controle gerencial e financeiro

que esta fornece servem como recomendação do novo franqueado ao banqueiro. E o franqueador, também frequentemente assinará papéis no banco, garantindo assim o empréstimo

do franqueado.”

3.3 Marketing e Administração

A maioria dos produtos e serviços franqueados é amplamente conhecida e aceita. Por exemplo, os cliente comprarão prontamente hamburgueres McDonald's ou perfumes Boticário porque conhecem a reputação desses produtos.

O empreendedor que entra em um acordo de franquia adquire o direito de usar a marca registrada do franqueador anunciada em âmbito nacional, ou o nome da marca. Isso serve para identificar o empreendimento local com o produto ou serviço amplamente reconhecido. Eventualmente, o valor da identificação de produto difere com o tipo de produto ou serviço e a extensão em que recebeu vasta promoção. Em qualquer caso, o franqueador mantém o valor de seu produto por meio de propaganda e promoção contínuas.

Além de oferecer uma linha de negócios de sucesso comprovado e produto ou serviços facilmente indentificáveis, os franqueadores desenvolveram e testaram seus métodos de marketing e gerenciamento. Os manuais operacionais e procedimentos padrão que eles oferecem têm permitido a outros empreendedores operar com sucesso. Esta é uma razão pela qual os franqueadores insistem na observação de métodos padronizados de operação e desempenho. Se algumas franquias pudessem operar em níveis abaixo do padrão, poderiam destruir facilmente a confiança do cliente em todo sistema.

Segundo LONGENCKER, MOORE e PETY, (1997, pag.116), a existência de produtos e métodos comprovados, entretanto, não garante que um negócio tenha sucesso.

Por exemplo, o que as técnicas de pesquisa de marketing do franqueador mostraram ser uma localização satisfatória pode não vir a ser. Ou o

franqueado pode ter pouca ambição ou perseverança. No entanto, o fato de um franqueador ter condições de mostrar em registro operacional bem-sucedido prova que o sistema pode funcionar e funcionou em outra parte.

A importância do treinamento formal recebido do franqueador é salientada pela fraqueza gerencial de muitos pequenos empreendedores. Portanto, na medida em que essa deficiência pode ser superada, o programa de treinamento oferecido pelo franqueador constitui um grande benefício.

Segundo LONGENECKER, MOORE e PETY, (1997, pag. 111), “ Os registros de falências de empresas evidenciam o valor e a efetividade do treinamento: em sua grande maioria, os fracassos são causados por deficiências no gerenciamento. Por exemplo, franqueadores como McDonald’s e Kentucky Fried Chicken têm a reputação de nunca terem sofrido um fracasso. Alguns franqueadores admitem a compra do negócio de um franqueado fraco operacionalmente para impedir que este afunde, mantendo assim sua imagem. Entretanto, parece haver pouca dúvida de que o índice de fracasso para pequenas empresas independentes em geral seja muito mais alto do que para negócios franqueados em particular.

3.4 Limitações do Franchising

Segundo LONGENECKER, MOORE E PETTY, (1997, pag.116), “ *Franchising* é como uma moeda – tem dois lados. O positivo e o negativo. Devemos olhar os dois lados e examinar principalmente o lado negativo. Em particular, três desvantagens permeiam a franquia como forma de negócio. São elas: (1) o custo de uma franquia, (2) as restrições no crescimento que podem acompanhar um contrato de franquia e (3) a perda de independência absoluta por parte do franqueado.”

3.5 Custo de uma franquia

O custo de franquia total consiste de diversos componentes. (pagamentos de *royalties*, custos de promoção, custos de estoque e suprimentos, custos de edificações e equipamentos). Quando esses custos são considerados com a taxa de franquia, o investimento total pode parecer surpreendentemente alto. Apenas depois de todos esse componentes de custo terem sido examinados é que se pode

ter um quadro realista. O custo de uma franquia começa com a taxa de franquia. Falando em termos gerais, taxas mais altas são exigidas por franqueadores mais conhecidos.

Além dos custos para abrir o negócio, frequentemente recomendam-se recursos disponíveis durante pelo menos seis meses para cobrir as despesas que precedem a abertura, despesas com treinamento, despesas pessoais e emergências.

3.6 Restrições ao crescimento

Uma forma básica de atingir o crescimento de mercado é expandir o território existente de vendas. Entretanto, muitos contratos de franquia restringem o franqueado a um território de vendas definido, eliminando assim a forma de crescimento. Geralmente o franqueador concorda em não conceder outra franquia que queira funcionar dentro do mesmo território. O franqueado potencial, portanto, deveria ponderar a limitação territorial contra as desvantagens citadas anteriormente.

3.7 Perda da independência absoluta

Frequentemente, os indivíduos deixam o emprego assalariado para iniciar um empreendimento porque não gostam de trabalhar sob a supervisão direta e o controle dos outros. Entretanto, em um relacionamento de franquia, tais indivíduos podem simplesmente descobrir que existe um padrão diferente de controle rigoroso sobre os esforços pessoais. O franqueado cede uma quantidade considerável de independência ao assinar um contrato de franquia.

Segundo LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997, pag. 117), “ Embora o controle que o franqueador mantém das operações do negócio possa ser útil para assegurar o sucesso, a regulamentação pode ser desagradável para um empreendedor que preza a independência. Além disso, alguns contratos com franqueadores chegam a extremos, cobrindo detalhes de pouca importância ou especificando práticas que são mais úteis a outros na cadeia do que à operação local. Assim, como operador de uma franquia, o empreendedor, ocupa a posição de uma empresário semi-independente.”

Conclui-se portanto que diante dos fatores positivos e negativos de uma franquia, quando surge o interesse em se tornar franqueado, muito deve ser feito até que o sonho se concretize. A natureza do compromisso exigido ao se fazer uma franquia justifica uma cuidadosa investigação. O franqueado em perspectiva precisa divisar a oportunidade certa, investigar a franquia e examinar o contrato de franquia cuidadosamente.

3.8 Empresa Familiar – Sucessão / Alçada Decisória / Características Da Administração / Conflitos Internos / Formação E Experiência Profissional Dos Dirigentes

Existe uma profunda diferença entre ser empreendedor e tornar-se empresário. Admite-se que nem todo fundador torna-se um empresário, pois a diferença é que o que tem muitos méritos cria, mas o outro perpetua. Por isso, numa empresa familiar é fundamental que se compreenda em que momento o papel se altera e as possibilidades mudam para viabilizar o futuro da sua obra.

Segundo LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997, p.137), “ A empresa familiar compõe-se de uma família e uma empresa. Embora sejam instituições separadas – cada uma com seus membros. Metas e valores próprios – são levadas a uma condição de superposição nos negócios.”

A sobreposição reflete-se em numerosas tensões e conflitos potenciais que surgem entre a vida empresarial e a familiar. Em “ Foco a Micro e Pequena Empresa”, os relacionamentos entre os membros da família em um negócio são mais sensíveis do que entre empregados sem parentesco. A interposição dos interesses da família e dos negócios complica o processo gerencial na empresa familiar. Muitas decisões influenciam tanto nos negócios quanto na família.

Para que os negócios sobrevivam, seus interesses não podem ser comprometidos indevidamente para satisfazer os desejos da família. As empresas que crescem devem reconhecer a necessidade de administração profissional e as limitações necessárias dos interesses da família”.

O bom gerenciamento é necessário para o sucesso de qualquer negócio, e a empresa familiar não é exceção, alguns conceitos administrativos são especialmente relevantes para a empresa familiar: tais como: “Competência do pessoal profissional e gerencial”. Uma empresa familiar não pode aceitar e suportar

membros da família que sejam incompetentes ou que não disponham de potencial para desenvolvimento; “A extensão de oportunidades para membros não pertencentes à família e quaisquer limitações sobre aquelas oportunidades deveriam ser verbalizadas claramente”. É difícil fornecer forte motivação para empregados que não são da família, cujas oportunidades de promoção são limitadas. Esse problema pode ser minimizado pela comunicação aberta a respeito da extensão dessas oportunidades. O favoritismo em decisões do pessoal deve ser evitado, os planos de sucessão, as etapas no desenvolvimento profissional e as intenções a respeito de mudanças na propriedade devem ser desenvolvidas e discutidas abertamente. O papel do cônjuge do fundador é especialmente importante, frequentemente como mediador entre o fundador e outros membros da família.

Pode-se dizer que há um grande equívoco quando se centra na idéia de profissionalizar a empresa. Isso mostra ser um trabalho incompleto e infelizmente o uso adequado de um bom modelo societário ainda é uma questão pouco trabalhada, principalmente no Brasil, pois o que continua destruindo grande parte das empresas familiares é a falsa idéia de que profissionalizar seja contratar executivos não familiares ou mandar seus filhos estudarem em boas escolas de administração, economia ou engenharia. O que se deveria compreender é que profissionalizar nada mais é do que tornar os herdeiros bons sócios, preparando-os para crescerem numa relação de respeito mútuo, para daí sim pensar em perpetuar uma sociedade.

Conclui-se portanto, que, entre as múltiplas relações que o ser humano estabelece, a que possivelmente mais se aproxima da relação de sociedade é a amizade, cuja construção passa por um ritual que pode durar um ano ou mais. Assim essa amizade junto com a cumplicidade e a confiança são os pontos iniciais de muitas sociedades, assim como sua perda pode ser o início do seu fim. Portanto, a sociedade familiar constitui-se de forma diferente, pois tem a dinâmica e origem muito próprias, pois ainda é fortemente influenciada pelos traços da cultura da origem do grupo familiar, ou seja constitui-se apoiada em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua provocada pelo vínculo comum. O sucesso é certo sempre na primeira geração quando a figura patriarcal cria um sistema familiar de lealdade e submissão que impede qualquer movimento contrário. O grande risco é a manutenção deste modelo nas gerações seguintes.

Enfim, todo esse elenco de informações não deve desmerecer em nada a opção de trabalhar numa empresa familiar. O que é necessário, portanto, é a compreensão das peculiaridades que norteiam as condutas e decisões e que o sucesso da empresa e de seus gestores vai depender de uma infinidade de valores, que vão criar uma prática e, acima de tudo, gerar compromissos mútuos, no sentido de assegurar a longevidade da empresa familiar.

W.Gibb Dyer, Jr., professor em Brigham Young University, identificou um conjunto de padrões culturais que se aplicam a três facetas de empresas familiares: o negócio em si, a família e a direção (conselho de diretores) dos negócios. Esses padrões são delineados como: O padrão de empresa, o padrão de famílias e o padrão de condução da empresa presumivelmente combinam-se para formar uma configuração cultural geral que constitui a cultura global da empresa familiar.

Nos primeiros estágios dos negócios de uma família, de acordo com Dyer, uma configuração cultural comum inclui uma cultura empresarial paternalista, uma cultura de família patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões já tomadas. Para simplificar, isso significa que as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional, que o fundador é o cheque inquestionável do clã e que o conselho apoia automaticamente as decisões do fundador.

Para MOORE, LONGENECKER e PETTY, (1997, pag.146) “ A tarefa de preparar membros da família para carreiras e passar os negócios para eles é difícil e às vezes frustrante. Exigências profissionais e gerenciais tendem a se tornar interligadas com sentimentos e interesse familiares. A sucessão é tipicamente um processo de longo prazo, iniciando no começo da vida do sucessor. A tensão existe frequentemente entre o fundador e o sucessor, a medida que o último ganha experiência e se torna qualificado para tomar decisões de negócio independentemente. A transferencia de propriedade envolve questões da colocação do controle nas mãos do sucessor. De ser justo com todos os herdeiros e de enfrentar as consequências dos impostos. Um plano cuidadosamente formulado é útil na resolução apropriada dessas questões.”

Algumas empresas familiares envolvem equipes de marido-mulher. Seus papéis podem variar, dependendo de suas formações e experiência. Em alguns casos, o marido atua como gerente-geral e a esposa dirige o escritório. Em

outros casos, a esposa atua como gerente de operações e o marido cuida da contabilidade. Qualquer que seja o arranjo ambas as partes são essenciais ao negócio.

Uma vantagem potencial da equipe marido-mulher é a oportunidade que esta lhe fornece de compartilhar mais de suas vidas. Para alguns casais, entretanto, os benefícios potenciais tendem a se tornar ofuscados por problemas relacionados aos negócios. Diferenças de opinião sobre questões de negócios podem afetar a vida familiar e energias de ambas as partes podem ser tão dissipadas pelo trabalho que uma empresa familiar em conflito que resta pouco entusiasmo para uma vida familiar sadia.

3.9 Vantagem Competitiva / Estratégia De Negócio E Serviço Ao Cliente

A - VANTAGEM COMPETITIVA - A estratégia de negócio está voltada para decisões que modelam a verdadeira natureza da pequena empresa. A estratégia de pequenas empresas pode apenas “acontecer” ou pode resultar de uma reflexão cuidadosa sobre a missão da empresa de sucesso.

Para LONGENECKER, MOORE e PETY (1997, pag.51) “Pela própria natureza, os empreendedores, em sua maioria, não estão acostumados ao tipo de investigação sistemática exigido para desenvolver estratégias, e eles costumam ter dificuldade para encontrar um ponto de partida apropriado. No entanto, depois de examinar as oportunidades, riscos e recursos, o estrategista de sucesso precisa decidir sobre as alternativas e desenvolver uma estratégia básica. Após a adoção de uma estratégia, o empreendedor precisa implementar e então avaliar periodicamente a estratégia em uma nova rodada de decisões estratégicas. Finalmente, planos estratégicos deveriam ser redigidos para assegurar a conclusão do processo de determinação de estratégias e para fornecer uma base para planejamento subsequente. A estratégia geral da empresa deveria ser traduzida em planos detalhados de ação.”

Há numerosos elementos que determinam o nível de concorrência em um setor. Diversas tipologias foram desenvolvidas para classificar essas forças competitivas em categorias. Uma conceituação foi apresentada por Michael Porter em seu livro *Competitive Advantage*. Ele identifica cinco forças que determinam a natureza e o grau de competição em um setor: (1) a entrada de novos concorrentes,

(2) a ameaça de substitutos, (3) o poder de negociação dos compradores, (4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) a rivalidade entre os concorrentes.

O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, assim como a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, uma vez que os compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, bem como os custos de se competir em áreas tais como fabricação, desenvolvimento de produto, propaganda e força de vendas. A ameaça da entrada impõe um limite nos preços e modela o investimento exigido para deter aqueles que irão ingressar. Essas cinco forças de mercado determinam conjuntamente a habilidade de uma empresa, seja grande ou pequena, de obter retorno sobre seu investimento. Obviamente, os setores não são todos parecidos; portanto, uma única estratégia competitiva não servirá para todas as situações.

Quanto melhor os empreendedores entenderem as forças subjacentes à pressão competitiva, mais eles serão capazes de avaliar as oportunidades ou ameaças de mercado. Logicamente, forças diferentes dominarão o setor de competição, dependendo de circunstâncias específicas. Portanto, a meta dos empreendedores é reconhecer melhor o ambiente no qual está competindo.

Porter identificou cinco “falhas” que assolam o pensamento estratégico dos empreendedores a respeito de sua situação competitiva. São elas:

1. Interpretar mal a atratividade do setor - O setor mais atraente pode não ser o que cresce mais rapidamente nem o mais promissor.

2. Não possuir vantagem competitiva real – A imitação de rivais é difícil e arriscada e é o oposto da vantagem competitiva.

3. Perseguir uma vantagem competitiva que não seja sustentável – O empreendedor deve assegurar-se de que sua vantagem competitiva não possa ser imitada rapidamente.

4. Comprometer uma estratégia a fim de crescer mais rapidamente – Perder o enfoque na vantagem competitiva em benefício de um crescimento a curto prazo pode acarretar problemas de difícil solução.

5. Não tornar a estratégia explícita nem comunicá-la a seus empregados – Quando não se deixa uma estratégia clara aos empregados, isso

resultará, tipicamente, em ações inconsistentes. Uma estratégia elaborada por escrito que seja frequentemente verbalizada ajuda a prevenir essa falha.

Pode-se afirmar que existem duas opções gerais para se ganhar vantagem competitiva no mercado. Uma delas envolve a criação de uma vantagem de custo. A outra envolve a criação de uma vantagem de marketing.

A estratégia de vantagem de custo exige que o empreendedor se torne o produtor de custo mais baixo dentro do mercado. As fontes dessa vantagem são muito variadas e podem variar da mão-de-obra de baixo custo à eficiência nas operações.

A estratégia para conquistar vantagem competitiva é alcançar uma vantagem de marketing. Isso requer esforços que diferenciem o produto ou serviços do empreendedor. Uma empresa que é capaz de criar e sustentar uma diferenciação terá um desempenho de sucesso no mercado. A singularidade do produto ou do serviço pode ser real ou simplesmente resultado das percepções do consumidor. Uma ampla variedade de táticas de marketing leva à diferenciação de produto/serviço. Estas variam de aprimoramento da qualidade ao *design* do produto.

Segundo Michael Porter além das estratégias de vantagem competitiva de custo e de marketing, existe também a vantagem competitiva como estratégia de “foco”. Tanto as vantagens de custo quanto de marketing também podem ser alcançadas dentro de segmentos estreitos de mercado.

Para LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997,pag 56) “Dentro de círculos de marketing, essa estratégia de “foco” geralmente é chamada de segmentação de mercado.” Definida formalmente é o “processo de dividir o mercado total para um produto ou serviços em grupos com necessidades similares, de tal modo que cada grupo tenha probabilidade de responder favoravelmente a uma estratégia específica de mercado”. Uma pequena empresa pode ver seu mercado em termos gerais ou restritos.

Dentre os vários tipos de estratégias de segmentação de mercado podemos destacar: a abordagem não segmentada, a abordagem de multissegmentação e a abordagem de segmentação única.

Quando uma empresa define o mercado total como seu mercado alvo, está seguindo uma Estratégia Não-Segmentada. O “Marketing de massa” é um termo usado frequentemente para essa abordagem. Às vezes essa estratégia pode ser bem-sucedida, mas supõe que todas as unidades de compra desejam o mesmo

benefício geral do produto ou serviço. Isso pode ser verdadeiro para a água, mas não provavelmente para sapatos, que satisfazem numerosas necessidades por meio de muitos modelos, preços e tamanhos. Com uma estratégia não-segmentada, a empresa desenvolveria um único marketign mix, o que significa uma combinação do produto, preço, promoção e plano de distribuição.

Com uma visão do mercado que reconhece segmentos individuais que têm preferências diferentes, uma empresa tem condições de formular estratégias diferentes de acordo com suas especificidades. Uma empresa pode pensar que dois ou mais segmentos de mercado homogêneos podem ser lucrativos. Se desenvolver um mix exclusivo de mercado para cada segmento, estará seguindo uma Estratégia de Multisegmentação. Normalmente as pequenas empresas, não fazem uso de estratégias de multisegmentação devido ao risco de espalhar recursos entre diversos esforços de marketing.

Quando uma empresa reconhece que existem diversos segmentos de mercado distintos, mas prefere se concentrar em atingir apenas um, está seguindo a Estratégia de Segmentação Única. O segmento selecionado será aquele que a empresa sente que será mais lucrativo. Essa abordagem de segmentação única é provavelmente a melhor estratégia para pequenos negócios durante os esforços iniciais de marketing. Essa Abordagem permite-lhes especializar-se e fazer melhor o uso de seus recursos mais limitados. Então quando a reputação é consolidada, é mais fácil para eles entrar em novos mercados.

O marketing de nicho ou maketing de alvo é uma forma especial de estratégia de mercado em que o empreendedores tentam isolar-se dos concorrentes, estabelecendo como alvo segmentos especiais de mercado. A estratégia pode ser desenvolvida através de qualquer elemento de marketing – preço, *desing* de produto, serviço, embalagem e assim por diante.

Ao selecionar um nicho de específico, um empreendedor decide, assim, sobre a direção básica da empresa. Uma vez que uma escolha afeta a verdadeira natureza dos negócios, é chamada de decisão estratégica. A estratégia geral de uma empresa é formulada, portanto, à medida que seu líder decide o quanto ela se relacionará a seu ambiente – especificamente aos clientes e concorrentes naquele ambiente.

Para LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997, pag.62) “ Uma estratégia de mercado alvo é especialmente atraente a qualquer empresa pequena

que esteja conseguindo vantagem competitiva e também tentando escapar da concorrência direta com gigantes da indústria. Evidentemente, a seleção de um mercado muito especializado não é a única estratégia possível para um empresa pequena. No entanto, encontrar um nicho que possa ser explorado é um estratégia comum. Permite que uma empresa peque opere nas “brechas” entre os grandes concorrentes. Se uma empresa pequena opta por uma competição um-a-um com outro negócio, especialmente grandes empresas, deve estar preparada para se distinguir de alguma forma - por exemplo, pela atenção aos detalhes, pelos serviços altamente pessoas ou pela rapidez de atendimento – a fim de ser tornar um concorrente respeitável.”

3.10 Gerenciamento do serviço ao cliente

O serviço ao cliente pode fornecer uma vantagem competitiva para empresas pequenas independentemente da natureza dos negócios. Uma estratégia de satisfação do cliente é um plano de marketing que enfatiza a meta do serviço ao cliente. Aplica-se aos produtos e serviços ao consumidor, bem como aos produtos industriais. Não há razão pela qual o serviço ao consumidor deveria ser a exceção e não a regra.

Valer-se de um atendimento excelente ao cliente para ganhar vantagem competitiva certamente não é coisa nova. O que é novo para as empresas pequenas é o amplo reconhecimento de que o atendimento ao cliente é um negócio inteligente.

Há muitas táticas que uma empresa pode adotar para ganhar uma verdadeira vantagem competitiva. Porém três características do serviço ao cliente formam a motivação para essa crença:

- 1) a satisfação do cliente não é um meio para atingir uma certa meta, mas, sim, a própria meta.
- 2) o serviço ao cliente pode fornecer uma vantagem competitiva.
- 3) empresas pequenas estão potencialmente em condições melhores de atingir a satisfação do cliente do que as grandes.

Essas três características, especialmente a última, sugerem que todos os gerentes de pequenos negócios deveriam incorporar o gerenciamento do serviço

ao cliente em suas empresa. Uma empresa pequena que ignora o serviço ao cliente está prejudicando suas chances de sucesso.

O serviço ao consumidor começa com um entendimento das atitudes do cliente. Tipicamente, há uma defasagem entre essas atitudes e o nível de serviço que está sendo oferecido em qualquer setor. A maioria dos clientes de oficinas de consertos de automóveis, restaurantes, lojas de varejo e outros negócios reconhece as deficiências no serviço que recebe dessas empresas. Isso, na realidade, apresenta uma oportunidade para que a pequena empresa seja capaz de exceder em seu gerenciamento do serviço ao cliente.

Para LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997, p.71), “ É importante que as pequenas empresas usem serviços excelentes para ganhar vantagem competitiva. As pequenas empresas estão potencialmente em melhor posição para atingir uma estratégia de satisfação do cliente. O gerenciamento da qualidade total é um termo que descreve programas dedicados á criação e ao controle da qualidade de produtos e serviços ao cliente”.

3.11 Gerenciamento da qualidade total

Segundo LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997, P.68) “ O gerenciamento da qualidade total (TQM, do inglês Total Quality Management) é um termo geral que abrange programas de controle de qualidade que se tornaram populares nos negócios dos Estados Unidos nos últimos anos. O TQM originou-se na qualidade superior dos produtos japoneses na década de 1970. Os grandes fabricantes norte-americanos brigavam com os japoneses, desafiando-os com programas de controle de qualidade semelhantes”.

A “*qualidade*”, deve ser definida como conceito universal e como conceito técnico, abordando, neste caso, a necessidade do equilíbrio “*qualidade - custo*” a fim de satisfazer simultaneamente “*produtor e consumidor*”, numa óptica de produto e serviço.

Pode-se afirmar que quando a qualidade é conseguida ao menor custo tem-se como consequência o sucesso da Empresa. Porém, isso só é possível se houver a colaboração de todos os trabalhadores da empresa: diretores, chefias,

técnicos, operadores e de todas as áreas de atividade, de forma a conseguir a qualidade total.

Segundo LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997, P.69), “ Os empreendedores deveriam dar prioridade á criação e ao controle da qualidade do serviço ao cliente. Um estudo recente indica que as pequenas empresas estão plenamente conscientes da importância do serviço ao cliente quando competem com os grandes negócios. Aproximadamente 70% das pequenas empresas pesquisadas mencionaram o “ serviço ao cliente” como a tática competitiva preferida. A “qualidade dos empregados” foi mencionada com muita frequência . Obviamente, os empregados são ingredientes críticos em um programa de serviço de qualidade ao cliente.”

No Brasil, vive-se um momento crítico onde a relação custo-benefício é analisada tanto pelo cliente como pelo empresário, por isso é necessário estar muito bem focado nos hábitos e desejos do seu maior patrimônio - o cliente. Neste momento em que a redução do poder de compra (crise) força o consumidor a utilizar a pesquisa, o empresário precisa oferecer o produto certo, através de uma mídia precisa; no momento certo, agir no extremo do desejo do consumidor e cobrar o preço que ele consumidor pode pagar. Este é um bom momento para pensar em antecipar-se às necessidades dos consumidores, ficar mais perto daquele que já é seu cliente, proporcionar-lhes mais oportunidades de negócios, acompanhando o mercado e o melhor: explorando toda a gama de oportunidades que o seu ramo pode oferecer.

Neste contexto vale mais o valor de serviço agregado ao produto, que apenas o produto oferecido. Preço e qualidade serão sempre fatores decisivos no momento da compra, mas não serão os únicos. Se todos tem o mesmo preço e qualidade será o diferencial tratamento e confiabilidade que farão com que negócios sejam fechados e empresas sobrevivam.

A empresa deve conhecer bem o seu cliente, fazendo-o participar do seu negócio. A identificação do cliente com a sua marca passará a ser também um fator decisivo. Um fator decisivo muito mais fundamentado que o preço, por exemplo.

Este é um novo cenário, repleto de oportunidades dentro de uma crise que quando acabar tão cedo voltará repetir-se. Quem sair na frente, estiver na

mídia, estiver na cabeça do consumidor, se antecipar às suas vontades, vai vender e crescer mais.

3.12 A Importância De Ter Um Plano De Negócios

Para LONGENECLER (1997), qualquer atividade que seja iniciada sem preparação adequada tende a ser um insucesso ou uma casualidade. Embora o planejamento seja um processo mental, deve ir além do âmbito do pensamento. Pensar em um negócio proposto se torna mais rigoroso à medida que idéias não refinadas devem se tornar claras e ser quantificadas no papel. O plano escrito é essencial para assegurar o tratamento sistemático de todos os aspectos importantes da nova empresa. O plano se torna o nosso “modelo” daquilo que queremos que aconteça.

Um benefício derivado do preparo de um plano escrito formal é a disciplina que o futuro empreendedor aprende a ter. Por exemplo: A fim de preparar um registro escrito sobre estratégia de marketing, deve-se fazer alguma pesquisa de mercado. Da mesma forma, um estudo das necessidades financeiras exigirá uma revisão das receitas e despesas mês a mês. Mesmo boas idéias de negócios podem falhar devido a um fluxo de despesas negativo”. Em resumo, a preparação de um plano de negócios força o empreendedor a exercitar a disciplina que os bons gerentes devem possuir”.

Para LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997,p.161),“ Plano de negócios é um documento contendo a idéia básica e todas as considerações relacionada ao início de um novo negócio. Empreendedores em perspectivas tendem a negligenciar o estágio de planejamento de um novo empreendimento. Eles estão ansiosos para começar, e nem sempre percebem a importância de um plano escrito”.

Um plano de negócios, formal ou informal, escrito, pensado ou falado, é um instrumento que permite analisar a viabilidade ou não de um determinado projeto empresarial, quer venha a ser desenvolvido através de uma nova empresa quer no seio de uma empresa já existente. Elaborar um plano de negócios é, portanto, fazer uma descrição detalhada do planejamento da empresa, informações sobre sua situação com relação ao mercado, aos clientes e à concorrência; pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades; o ambiente de

negócios, a política de marketing, o desempenho econômico-financeiro, a atratividade da empresa para os investidores e o retorno dos investimentos previstos

Entre outras informações aborda a situação atual da empresa, metas, objetivos, visão e missão. Explica a forma de constituição da empresa, a razão social, onde está localizada, a estrutura organizacional, o histórico de atuação, o desempenho das vendas e os resultados obtidos nos últimos anos.

No Brasil as micro, as pequenas e as médias empresas respondem por cerca de 21% do PIB e são responsáveis pela absorção de aproximadamente 70% da mão-de-obra ocupada. É, pois, dentro desse contexto que se pode afirmar que a gestão da pequena e média empresa é o império do bom senso, cujo objetivo é atingir eficientemente o mercado com poucos recursos, pois, se com recursos bastante elevados a grande empresa tem dificuldades, imagine quanta criatividade precisa a pequena e média empresa para alcançar o seu objetivo e cumprir suas metas, portanto de suma importância os micros e pequenos empresários desenvolvam seus planos de negócio antes do início das atividades da empresa e o mantenha sempre atualizado.

Em resumo, a preparação de um plano de negócios força um futuro empreendedor a exercitar a disciplina que os bons gerentes devem possuir.

3.13 Administração Da Qualidade E Processos Operacionais Programa De Controle De Produtividade

Uma empresa pequena pode aumentar os lucros encontrando uma forma de se tornar mais produtiva.

Segundo LONGENEKER, MOORE e PETTY, (1997, p. 484) “ O aprimoramento de métodos é elaborado para encontrar métodos de trabalho que exijam o mínimo de esforço físico e o tempo mais curto de execução, ao custo mais baixo possível. O padrão de vida de qualquer sociedade depende, em certa extensão de sua produtividade – a eficiência com a qual insumos são transformados em produtos”.

“O gerenciamento de operações envolve o planejamento e o controle do processo de conversão. Inclui a aquisição e a supervisão de sua transformação em produtos tangíveis desejáveis pelos clientes.”

Expressões como “gerenciamento da qualidade total” e “defeito zero” indicam a ênfase dada à qualidade por muitos gerentes modernos. Eles entendem que a qualidade é mais do que uma questão periférica e que a busca da qualidade exige a atenção de todos os aspectos do gerenciamento de operações.

Para LONGENECKER, MOORE e PETTY, (1997.p. 475) “O gerenciamento da qualidade total (TQM) refere-se a uma abordagem abrangente, enfocada na qualidade para gerenciar as operações de uma empresa. Uma pequena empresa que adote uma filosofia de gerenciamento de qualidade total compromete-se a buscar a excelência em todos os aspectos de suas atividade. Tal dedicação à qualidade às vezes é descrita como fenômeno cultural – uma adoção de valores básicos relacionados à qualidade. Tempo e treinamento são exigidos, portanto na construção de um programa TQM que provoque os melhores esforços de todos na organização, para produzir um produto ou serviço de qualidade superior.”

O gerenciamento da qualidade total envolve uma meta que vai além do mero cumprimento de padrões existentes. Seu objetivo é o aprimoramento contínuo da qualidade.

A qualidade do produto e ou serviço são chaves para o sucesso e a sobrevivência no mundo competitivo de hoje. Os clientes esperam qualidade, e a empresa pode oferecer a seus clientes apenas a qualidade que conseguiu obter através de seu processo operacional. A sobrevivência a longo prazo da pequenas empresas depende, portando, de um processo operacional que lhes permita satisfazer as demandas de qualidade de clientes, com eficiência nos custos.

O Processo operacional ou o processo de produção consiste daquelas atividades necessárias para “realizar o serviço”, ou seja, para desempenhar o trabalho para o qual a empresa foi criada. Em grande extensão, a lucratividade de um empresa, bem como sua aceitação pelo cliente, reflete a maneira pela qual esta gerência sua operações básicas.

Para empresas individuais, aprimorar a produtividade fornece uma chave para competir mais vitoriosamente e aumentar os lucros.

Um processo operacional é exigido se uma empresa produz um produto tangível como vestuário ou pão, ou um serviço intangível como limpeza a seco ou diversão. Inclui o processo de produção na fabricação de roupas, o processo de preparação do pão em uma padaria, o processo de limpeza em uma tinturaria e processo de desempenho no entretenimento. Os sistemas de produção

diferem para produtos e serviços, e também diferem de um tipo de produto ou serviço para outro.

Apesar de suas diferenças, os processos operacionais são semelhantes, no sentido de que todos transformam insumos em produtos. Estes são os produtos e/ou serviços que um negócio fornece a seus clientes. Assim, o processo operacional pode ser descrito como um processo de conversão ou transformação.

Os insumos incluem dinheiro, matérias-primas, mão-de-obra, equipamento, informações e energia – que são combinados em diversas proporções, dependendo da natureza e do produto ou serviço acabado.

Houve tempos em que a produtividade e a qualidade eram vistas como concorrente, se não conflitantes. Entretanto, a produção em nível de alta qualidade reduz a sucata e o retrabalho. Portanto, o aprimoramento da qualidade, a automação e métodos melhores são todos os caminhos para a melhor produtividade.

Podemos visualizar a produtividade de um negócio da seguinte forma:

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{PRODUTOS E/OU SERVIÇOS}}{\text{INSUMOS = mão-de-obra+energia+dinheiro+ferramentas+material}}$$

Há várias formas de medir o trabalho no interesse de estabelecer um padrão de desempenho, dentre eles destacam-se: a) - Estudo de Movimento (medida de todos os movimentos que um trabalhador faz para completar um trabalho) ; b) - Estudo do Tempo (medida do tempo que um trabalhador leva para completar uma tarefa); c) - Estudo do micromovimento (estudo do tempo em que os movimentos de um trabalhador são filmados em videotape); d) - Amostragem de Trabalho (método de medição do trabalho que estima o quociente do tempo de trabalho pelo tempo ocioso); e) Inferência estatística (uso de informações sobre um pequeno grupo para inferir alguma coisa sobre um grupo maior).

Como uma questão prática, poucos gerentes de empresas pequenas têm conhecimento suficiente de matemática avançada e estatística para aplicar essas ferramentas pessoalmente. Uma consideração dessas ferramentas é pertinente, entretanto, pelo menos por dois motivos. Primeiro, o proprietário da

pequena empresa deve saber que tais ferramentas existem e que a assistência pode ser obtida de indivíduos qualificados. Segundo, o uso crescente dessas técnicas aponta para a necessidade de um aumento no treinamento por parte de gerentes de pequenas empresas. Embora um indivíduo não disponha do conhecimento técnico necessário para usar as ferramentas, é desejável que ele considere suas possibilidades, vantagens e limitações.

As pressões competitivas nas pequenas empresas de hoje fornecem o incentivo para o aprimoramento do trabalho. Os pequenos negócios podem aprimorar sua produtividade e permanecer competitivos. Na medida em que os métodos podem ser realmente primorados, haverá um aumento na produção com o mesmo esforço (ou mesmo com um esforço reduzido) por parte dos empregados.

A limpeza e a arrumação do ambiente facilitam o controle de produção, economizam tempo na procura de ferramentas e mantêm áreas seguras e livres para o trabalho de produção. A desconsideração das práticas da boa limpeza e da arrumação reflete-se no registro de produção de uma fábrica, pois é difícil conseguir um bom trabalho e alta produção em uma fábrica com manutenção inadequada.

A manutenção eficaz contribui diretamente para a qualidade do produto/serviço e, assim, para a satisfação do cliente. A manutenção inadequada frequentemente cria problemas para clientes., devido a maus funcionamentos e quebras de equipamentos, acarretando, também, um aumento nos custos para a empresa.

Mau funcionamento e quebras de equipamentos não só causam problemas para os clientes, mas também aumentam os custos para a empresa que os está produzindo. Os empregados podem ser improdutivos enquanto estão sendo feitos consertos, e equipamentos caros podem ficar ociosos quando deveriam estar produzindo. Além disso equipamentos mantidos inadequadamente desgastam-se mais rapidamente e requerem substituição precoce, aumentando assim o custo geral da operação.

No que se refere à segurança das dependências da empresa, nem todos os pequenos fabricantes exigem um sistema de segurança sofisticado. Entretanto, todos devem ter ciência dos problemas de segurança e dos dispositivos de segurança existentes. Tais dispositivos incluem muros para impedir a invasão de

elementos indesejáveis, guardas de segurança, sistemas de alarmes contra roubo e portões ou portas equipados com controles de acesso.

Em suma a função de manutenção é crítica para empresas que usam equipamentos altamente especializados e complexo. A manutenção da fábrica inclui a manutenção corretiva para restaurar as boas condições de uma instalação e a manutenção preventiva para minimizar paradas. A limpeza e arrumação da fábrica e o gerenciamento da segurança também, fazem parte da função de manutenção.

3.14 Programa De Treinamento E Desenvolvimento De Funcionários:

Atualmente um dos maiores desafios das organizações modernas é o de estabelecer diferenciais competitivos. A contribuição da função Treinamento e Desenvolvimento é agregar valor focado e alinhando suas estratégias nas competências essenciais aos negócios.

Segundo LONGENECKER, MOORE e PETTY , (1997, p.453) “ O treinamento para melhorar as qualificações e o conhecimento não se limita aos novatos. O desempenho dos atuais empregados pode, frequentemente, ser melhorado através de treinamento adicional. Em vista da constante mudança em produtos, tecnologias, políticas e procedimentos no mundo dos negócios – mesmo em pequenas empresas - , o treinamento é necessário para atualizar o conhecimento e as qualificações. Apenas dessa maneira os funcionários se tornam capazes de atender às demandas de mudança deles exigidas”.

Para todas as classes de empregados, mais treinamento é realizado no emprego do que por qualquer outro método. A fraqueza no treinamento ou serviço resulta de se depender da aprendizagem casual, em contraste com programas de treinamento controlados e planejado.

Para LONGENECKER, a pequena empresa enfrenta uma necessidade séria de desenvolver empregados de nível gerencial e graduados. Dependendo do tamanho do negócio, pode haver algumas ou muitas funções-chave. Independentemente do número, para funcionar mais eficazmente a pequena empresa precisa desenvolver os indivíduos nessas posições-chave ou para elas.

Em suma, Treinamento e Desenvolvimento de Funcionários é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a

transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa, quer seja complexa ou simples, envolve necessariamente estes três aspectos

3.15 Controles Financeiros e Administrativos

Administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere á necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa.

A experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas. Muitas empresas pequenas que se defrontam com problemas financeiros possuem registros contábeis inadequados. Os administradores e proprietários dessas empresas parecem pensar que têm menos necessidade de informações financeiras pelo fato de estarem envolvidos em todas as fases das operações do dia-a-dia. Esse tipo de convicção não só é incorreto, como é também perigosamente enganoso. Todo empresário deve ter conhecimentos suficientes sobre o processo contábil, inclusive sobre demonstrativos financeiros, para poder reconhecer quais métodos contábeis poderão funcionar de forma mais vantajosa em suas empresas.

Segundo LONGENCKER, MOORE e PETTY, (1997, pag.516) “ O sistema contábil estrutura o fluxo de informações financeiras desde a transação inicial até os pontos necessários para desenvolvimento de um quadro financeiro da atividade da empresa. A localização exata de tais pontos depende da empresa e de suas metas em termos de relatórios financeiros. Presumivelmente, algumas empresas muito pequenas podem nem sequer exigir demonstrativos financeiros formais. Entretanto, a maioria das empresas pequenas necessita ter pelo menos demonstrativos financeiros mensais. Independentemente de seu nível de sofisticação, qualquer sistema contábil para uma pequena empresa deve cumprir os seguinte objetivos:

- 1 - O sistema deve produzir um quadro exato e completo dos resultados operacionais.

2 - Os registros deveriam permitir comparações rápidas de dados correntes com resultados operacionais de anos anteriores e com metas orçamentárias.

3 - Os registros devem fornecer demonstrativos financeiros para uso de seus administradores, bancos e credores potenciais.

4 - O sistema contábil deve facilitar o preenchimento imediato de relatórios de declarações de impostos para órgãos governamentais normativos e de arrecadação de impostos.

O sistema deve revelar fraudes, roubos, desperdícios e erros de lançamentos contábeis ocasionados por funcionários.

O sistema contábil eficaz é vital para o sucesso da empresa. Sem as informações fornecidas pelo sistema contábil, o administrador não pode tomar decisões bem informadas.

Os demonstrativos financeiros consistem de certos elementos importantes de informação sobre as operações da empresa, os quais são reportados em forma de: a) Demonstração de Resultado (demonstrativo financeiro que mostra o lucro ou prejuízo resultante das operações da empresa durante um determinado período de tempo); b) Balanço Patrimonial (demonstrativo financeiro que mostra os ativos e passivos da empresa num ponto específico de tempo); c) Demonstrativo de Fluxo de Caixa (demonstrativo financeiro que apresenta as variações ocorridas na posição de caixa da empresa ao longo de um determinado período de tempo).

Para LONGENECKER, MOORE E PETTY, (1997,pg529), o demonstrativo do fluxo de caixa é o demonstrativo financeiro chave utilizado na empresa. São divididos em três áreas principais da empresa: (1) fluxos de caixa gerados pelas operações o qual permite uma visualização de todos os pagamentos e recebimentos envolvidos no processo operacional (cobranças realizadas junto aos clientes, pagamentos efetuados a fornecedores, referentes á compra de materiais, outras saídas de caixa decorrentes das operações, por exemplo, despesas de marketing, despesas administrativas, pagamentos de juros; e pagamentos de impostos em dinheiro); (2)Fluxos de caixa dos investimentos efetuados pela empresa (dinheiro usado para efetuar investimentos); e (3) fluxos de caixa relativo às transações de financiamento (emissão de ações, tomada de empréstimos ou então pagamento de dívidas). Os dados usados na elaboração do fluxos de caixa são obtidos em duas fontes: Balanço patrimonial e demonstrativo de resultado,

possibilitando aos dirigentes e analistas uma melhor interpretação/compreensão das variações ocorridas na posição de caixa da empresa ao longo de um determinado período de tempo, fornecendo informações precisas, significativas e oportunas para a tomada de decisões.

A eficácia dos sistema contábil apoia-se basicamente em um sistema de registros contábeis bem planejado e bem mantido. Em adição aos demonstrativos financeiros feitos para uso externo com bancos e investidores (balanço patrimonial, demonstrações de resultado e demonstrativo do fluxo de caixa), os principais tipos de registros contábeis internos e decisões financeiras com as quais os mesmos estão relacionados encontram-se respaldados num bom controle interno.

3.16 Controles Internos

Controle interno tem sido considerado importante há muito tempo nas grandes empresas, é um sistema de verificações de saldos que desempenha papel-chave no resguardo dos ativos da empresa e no aumento da exatidão e confiabilidade dos seus demonstrativos financeiros. Dentre os mais usados destacamos:

3.17 Registros de Contas a Receber

Os registros de contas a receber são vitais, não só para decisões de ampliação do crédito, como também para execução correta do faturamento e preservação de boas relações com clientes. Uma análise desses registros revela o grau de eficácia das políticas de crédito e cobrança da empresa.

A concessão de crédito a clientes é uma decisão de marketing que afeta diretamente a conta caixa da empresa. Ao vender a crédito a empresa vendedora prorroga sua entrada de caixa, permitindo que os cliente possam efetuar os pagamento em data posterior á venda. Infelizmente, a maioria das pequenas empresa presta pouca atenção a seu sistema de gerenciamento de crédito até que débitos incobráveis se tornem um problema. Frequentemente, é tarde demais. O gerenciamento do crédito deve começar antes de a primeira venda a crédito ser feita, com um exame minucioso, e continuar durante todo o ciclo de crédito.

3.18 Registros de Contas a Pagar

Os registros de contas a pagar mostram aquilo que a empresa deve, facilitam o levantamento dos descontos em pagamentos à vista e permitem que os pagamentos sejam feitos nas datas corretas.

A administração do fluxo de caixa e a administração de contas a pagar estão intimamente relacionadas. Enquanto houver contas a pagar, a empresa compradora poderá manter dinheiro equivalente ao montante de contas a pagar em sua própria conta-corrente. Entretanto, quando o pagamento é efetuado, a conta de caixa da empresa sofre uma redução correspondente, sendo imprescindível que haja em rigoroso controle nas saídas de caixa de forma a equalizar o fluxo de caixa.

Embora contas a pagar sejam obrigações legais, elas podem ser pagas em diversos prazos ou podem até mesmo ser renegociadas em alguns casos. Portanto, a administração financeira de contas a pagar depende de negociação e prazos.

3.19 Registros Compras e Estoques

Registros adequados são essenciais para controle e segurança dos itens do estoque. Ademais, os registros de estoque fornecem informações que são utilizadas nas atividades de compras, manutenção de níveis adequados de estoque e cálculo do giro do estoque.

Condições econômicas em mudança tornam o gerenciamento de compras e estoque importante. Fatores como a falta de material, inflação e taxas de juros flutuantes tornam lógico, para as pequenas empresas, enfatizar as atividades de compra e estoques.

O objetivo das compras num determinado negócio é obter materiais, mercadorias, equipamentos e serviços necessários para atender as metas de produção ou marketing. Por meio de compras eficazes uma empresa assegura todos os fatores de produção, exceto a mão-de-obra, na quantidade e qualidade exigidas, ao melhor preço e no momento em que se precisa deles. A função de compra é necessária na organização de mercadorias e serviços, bem como nas organizações de produção.

Uma pequena empresa pode elaborar sua sistemática de compras adotando políticas e práticas de compra. Elas ajudam a controlar os custos de compras e também a contribuir para as boas relações com fornecedores.

A escolha de um fornecedor envolve considerações do preço do fornecedor, do grau de qualidade, da capacidade para cumprir com programações de entrega, da qualidade do serviço e da reputação geral. As boas relações com fornecedores são extremamente valiosas para pequenas empresas.

As compras envolvem inúmeros passos, os quais seu controle é imprescindível tanto numa pequena quanto numa grande empresa. Dentre os mais importantes destacamos: Solicitação de compra; Localização de uma fonte de suprimento; Emissão de um pedido de acompanhamento do pedido de compra e Verificação do recebimento de mercadoria.

O controle de estoques não é uma tarefa tão atraente, mas pode influir no sucesso ou no fracasso. Quanto maior o investimento no estoque, mais vital será o uso e o controle apropriados. A importância do controle de estoque, particularmente em pequenos empreendimentos de varejo e atacado, é atestada pelo fato de que o estoque tipicamente representa o maior investimento em dólar desses negócios.

A meta principal de uma empresa é, sem dúvida, maximizar o lucro sobre o capital investido em fábrica e equipamentos, em financiamentos de vendas, em reserva de caixa e em estoques. Para atingir o lucro máximo, ela deve usar o capital, para que ele não permaneça inativo. Caso haja necessidade de mais capital para expansão, ela tomará emprestado ou tirará dinheiro de um dos quatro itens acima mencionados. Espera-se, então, que o dinheiro que está investido em estoques seja o lubrificante necessário para a produção e o bom atendimento das vendas.

A função da administração de estoques é justamente maximizar este efeito lubrificante no *feedback* de vendas não realizadas e o ajuste do planejamento da produção, simultaneamente, a administração de estoques deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto. Quanto maior o investimento nos vários tipos de estoque (supondo que este estoque seja o estritamente necessário) tanto maior é a

capacidade e a responsabilidade de cada departamento na empresa. Para a gerência financeira, a minimização dos estoques é uma das metas prioritárias.

O objetivo, portanto, é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido.

3.20 A Administração do Capital de Giro

O ciclo do capital de giro tem início com a aquisição de estoque e é encerrado com a cobrança de contas a receber. O prazo relativo dos eventos que fazem parte do ciclo pode ser representado graficamente por uma linha do tempo. O prazo de conversão em dinheiro é o período mais crítico do ciclo de capital de giro, porque é nesse intervalo de tempo que a empresa pode ficar sem liquidez.

A administração do capital de giro exige atenção não apenas sobre o fluxo de caixa, mas também sobre contas a receber, estoque e contas a pagar. Uma empresa pode melhorar seu fluxo de caixa aumentando a rapidez do recebimento junto aos clientes, minimizando estoque e usando o maior tempo permitido para pagamento dos seus fornecedores.

3.21 Registros da Folha de Pagamento

Os registros de pagamento mostram o total de salários pagamentos a funcionários e proporcionam uma base para o cálculo e pagamento dos impostos incidentes sobre a folha de pagamento.

3.22 Registros de Caixa

Registros bem mantidos mostrando todos os recibos e desembolsos necessários para resguardar o caixa. Esses registros fornecem informações essenciais sobre entradas e saídas de caixa e sobre os saldos mantidos em mãos.

3.23 Relatórios Ativo Fixo

Esses registros mostram a aquisição e depreciação acumulada até a data atual, juntamente com outras informações, como condições em que se encontram os ativos.

3.24 Outros Registros

Entre os demais registros contábeis que são vitais para a operação eficiente da empresa pequena, estão o registro de seguros, que mostra todas as apólices em vigor, os registros de arrendamentos, os registros cobrindo os investimentos realizados pela empresa fora do seu ramo de negócios.

3.25 A Informatização nas Micro e Pequenas Empresa

Através da informatização as pequenas empresas tornam-se capacitadas para usar intercâmbio eletrônico de dados para colocação de pedidos junto a fornecedores e acessar serviços de informações para obtenção de notícias e preços de ações. A empresa que decide pela informatização torna viável as suas operações através de diversas opções.

A disponibilidade de sistemas de computação baratos e poderosos tem revolucionado o acesso da pequena empresa à automação. Avanços na tecnologia, combinados com preços mais baixos, tem tornado acessível à pequena empresa aquilo que no passado era apenas possível para grandes empresas.

As funções baseadas em computação que estão disponíveis para empresas pequenas não se limitam a atividades de registro e manutenção de dados, mas incluem também diversas outras aplicações. Tarefas como editoração eletrônica, comunicação eletrônica com fornecedores e clientes e serviços bancários prestados eletronicamente são apenas algumas das novas aplicações que estão ajudando as pequenas empresas a diminuir seus custos e melhorar a qualidade dos seus serviços. A exatidão e a velocidade da obtenção de dados têm aumentado substancialmente através do uso dos sistemas de computação. Atualmente, e com frequência cada vez maior, o computador desempenha um papel vital na operação das micro e pequenas empresas.

A tecnologia de computação encontra grande aplicação nas pequenas empresas para acompanhamento de transações financeiras através de sistemas

como entrada de pedidos, contas a receber, contas a pagar e administração de estoque. Os sistemas mais sofisticados são integrados de modo que é minimizada a duplicação da entrada de dados. As informações entram apenas uma vez e todos os subsistemas fornecem dados para o sistema contábil, que por sua vez produz relatórios financeiros como demonstrações de resultado e balanços patrimoniais. Muitas pequenas empresas têm acesso a serviços on-line de informações que operam 24 horas por dia e fornecem informações de crédito de clientes. A disponibilidade de estoque nos fornecedores pode também ser confirmada no momento oportuno através da telecomunicação. O intercâmbio eletrônico de dados (EDI) , ou troca de dados entre empresas através de interligação de computadores, frequentemente é utilizado em vez da transmissão manual dos pedidos de compra e notas fiscais de venda.

Faz-se necessário que o pequeno empresário tenha consciência que para manter vantagem competitiva, atualmente terá de possuir destreza em computadores e telecomunicações. Doravante os computadores e as informações irão afetar todos os aspectos da vida empresarial.

3.26 Responsabilidade Social e Com O Meio Ambiente

Nas últimas décadas, a deterioração ambiental tem se transformado em objeto de preocupação para uma ampla proporção da sociedade. Uma fonte de poluição têm sido as empresas que descarregam seus rejeitos em rios, contaminam o ar e produzem ruídos em áreas circunvizinhas. Portanto, o ambientalismo - esforço que visa preservar e restaurar o meio ambiente - afeta diretamente as empresas comerciais, inclusive as pequenas empresas.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, pag.665), empresas pequenas e grandes corporações têm, igualmente, de conciliar suas responsabilidades sociais com sua necessidade de gerar lucros. Satisfazer as expectativas da sociedade pode ser dispendioso. Às vezes, as pequenas empresas têm de adquirir novos equipamentos ou introduzir modificações onerosas em suas operações para proteger o ambiente em que operam. Apresentamos a seguir alguns exemplos de custos relacionados com proteção ambiental que tem confrontado algumas pequenas empresas ao longo dos anos 90:

1. Postos de gasolina podem precisar instalar instrumentos de controle de hidrocarbonetos em suas bombas de abastecimento.
2. Empresas de serviços de pintura de automóvel e funilaria e fabricantes de móveis podem precisar adquirir equipamentos para controlar emissões de hidrocarbonetos provocadas por seus aplicadores de tinta a ar comprimido.
3. Restaurantes podem precisar de unidades coletoras para as emissões de hidrocarbonetos de suas grelhas a carvão vegetal.
4. Padarias podem precisar instalar equipamentos para controlar suas emissões de hidrocarboneto etanol, produzido pela levedura, enquanto a massa do pão está sendo fermentada, e gerado o processo de assar o pão.
5. Empresas de impressão gráfica podem precisar instalar dispendiosos equipamentos de controle de emissões poluentes ou implementar outras modificações em seus equipamentos para tratar produtos químicos que contribuam para geração de gás ozônio.

A partir desses exemplos, torna-se evidente que a atuação em linha com interesse público pode exigir investimentos, com consequente diminuição dos lucros. Existem, portanto, limitações quanto ao volume de recursos que cada empresa específica consegue investir.

Conclui-se que a sociedade dá às empresas comerciais liberdade para operar como parte de um regime de empresa privada. Em troca, a sociedade espera que essas empresas de propriedade privada contribuam positivamente não apenas através do fornecimento de mercadorias e serviços, mas também protegendo o meio ambiente, tratando clientes de forma justa e promovendo o bem-estar público de diversas maneiras.

Esforços para atuar de modo socialmente aceitável têm de ser conciliados com as necessidades da empresa de gerar lucros a longo prazo. Alguns tipos de comportamento socialmente responsável são virtualmente isentos de custos, enquanto outros são dispendiosos. Portanto os custos limitam e controlam a extensão e os tipos de programas sociais que são possíveis de realizar, sendo necessário estarmos atentos as adaptações que a empresa vêm promovendo para estar inserida no contexto de preservação do meio ambiente como forma de acompanhar as mudanças de exigências de leis e do consumidor.

III – METODOLOGIA

No capítulo anterior foi apresentada a base de conhecimentos teórico-empíricos, onde tratou-se da análise da capacidade gerencial e administrativa dos dirigentes, como fator essencial em uma análise de risco de crédito destas.

As noções apresentadas embasam o presente trabalho e conduzem o referencial metodológico a ser empregado para a coleta e análise dos dados, cujo objetivo constitui-se em demonstrar uma proposta alternativa de análise de risco de crédito para micro e pequenas empresas através de estudo no qual será apresentado um modelo de risco de crédito baseado em uma análise de conceitos subjetivos e contábil-financeira que leva em conta fatores relativos a capacidade gerencial, administrativa e controles internos utilizados.

A técnica de análise através de índices, apresenta uma limitação metodológica derivada do fato de cada indicador ser avaliado de forma um tanto isolada. Nessa situação, são limitadas condições, a partir de um estudo isolado de índices, de se estabelecer algum modelo mais adequado de previsão de desempenho da empresa, ou mesmo de identificar mais adequadamente as suas diversas relações.

Pretende-se descrever o método utilizado para a consecução dos objetivos do trabalho. Busca-se justificar o uso do estudo com a aplicação de estudo de 02 casos práticos, bem como, caracterizar os procedimentos adotados para o levantamento dos dados.

Para consecução desse objetivo, é utilizada a técnica estatística de análise discriminante, a qual extrai um comportamento típico das variáveis relacionadas previamente. Em outras palavras, a técnica discriminante identifica características básicas de um universo de variáveis em processo de análise, classificando-o, em consequência, em categoria de desempenho similares.

1 - Contribuição à Análise Do Risco De Crédito da Micro E Pequenas Empresas

Ao tomarmos uma decisão, normalmente, utilizamo-nos de um método (consciente ou inconsciente). A boa capacidade de julgamento foi considerada durante muito tempo característica de um bom administrador. No mundo moderno, entretanto, apenas uma boa capacidade de julgamento não é suficiente. Isto porque

a evolução da ciência e dos métodos científicos que vem sendo transmitida de geração para geração, com aperfeiçoamento progressivo constitui-se numa ferramenta de grande utilidade na tomada de decisão. Portanto, uma análise criteriosa na identificação da empresa, de seus proprietários, bem como de outras pessoas e entidades de seu relacionamento, levarão certamente a um resultado mais confiável para elaboração de seu conceito.

O objetivo desta análise é ter uma visão global do cliente de forma simplificada através da elaboração de um modelo alternativo de análise de risco de crédito para micro e pequenas empresas, considerando as características particulares destas empresas e a informalidade de suas estruturas contábeis. Este método é considerado alternativo aos demais métodos tradicionais de análise de liquidez, rentabilidade, endividamento e outras medidas econômico-financeiras extraídas dos Balanços Patrimoniais e Demonstrativos de Resultados do Exercício. Como esses demonstrativos tradicionais não são confeccionados pelas microempresas, foi criado um modelo simplificado de análise do risco de crédito com informações relativas à qualificação da empresa e os controles gerenciais e administrativos utilizados.

Com base nestas premissas, entende-se que o modelo de análise de risco de crédito para micro e pequena empresa deverá ser composto de informações que possibilitem analisar não só a saúde financeira da empresa como também a capacidade gerencial e administrativa de seus sócios bem como os controles internos que utilizam.

No caso de algumas micro e pequenas empresas, especialmente no caso de empresas individuais, pode ser difícil usar índices financeiros porque atividades pessoais e empresariais se confundem. Isto também ocorre em empresas que operam com base em fluxo de caixa. Modelos de scoring baseados em índice, também podem ser pouco adequados para pequenas empresas de prestação de serviços, que dependem mais de pessoal que equipamentos.

Em geral, modelos para pequenos negócios usam uma combinação de crédito pessoal para pagamento em prestações e itens de balanço financeiro. O modelo pode usar índices financeiros como cobertura do serviço da dívida, índice de alavancagem e crescimento excessivo ou negativo das receitas para analisar o risco de crédito pelo lado da empresa. Ao mesmo tempo, dados de credit bureau são usados para gerar um score de crédito pessoal para o principal proprietário de uma empresa.

Cada vez mais os credores, por diversas razões, estão utilizando na análise das pequenas empresas as mesmas abordagens desenvolvidas para o crédito ao consumidor. Primeiro, muitas das variáveis de scoring aplicadas ao empréstimos ao consumidor são eficazes para detectar o risco no empréstimo às pequenas empresas, onde a situação do crédito do dono é importante. Em segundo lugar, o empréstimo a pequena empresa pede um sistema barato e eficiente de coleta de dados e avaliação de crédito.

Muitas técnicas estatísticas estão disponíveis, mas a técnica escolhida é menos importante do que a definição dos eventos de risco selecionada e do cuidado com o qual as variáveis explicativas são definidas, os dados coletados e o modelo escolhido.

Com base nestas premissas, entendemos que o modelo de análise de risco de crédito para micro e pequena empresa deverá ser composto de informações que possibilitem analisar não só a saúde financeira da empresa como também a capacidade gerencial e administrativa de seus sócios.

Nesse contexto abordaremos a seguir o estudo de um modelo de análise de risco de crédito para micro e pequena empresa, composto por quesitos de avaliação do risco estruturados nas variáveis descritas neste capítulo, as quais deverão adaptadas de acordo às necessidades da empresa responsável pela análise.

No caso de algumas micro e pequenas empresas, especialmente no caso de empresas individuais, pode ser difícil usar índices financeiros porque atividades pessoais e empresariais se confundem. Isto também ocorre em empresas que operam com base em fluxo de caixa. Modelos de scoring baseados em índice, também podem ser pouco adequados para pequenas empresas de prestação de serviços, que dependem mais de pessoal que equipamentos.

Em geral, modelos para pequenos negócios usam uma combinação de crédito pessoal para pagamento em prestações e itens de balanço financeiro. O modelo pode usar índices financeiros como cobertura do serviço da dívida, índice de alavancagem e crescimento excessivo ou negativo das receitas para analisar o risco de crédito pelo lado da empresa. Ao mesmo tempo, dados de credit bureau são usados para gerar um score de crédito pessoal para o principal proprietário de uma empresa.

Cada vez mais os credores, por diversas razões, estão utilizando na análise das pequenas empresas as mesmas abordagens desenvolvidas para o crédito ao consumidor. Primeiro, muitas das variáveis de scoring aplicadas ao empréstimos ao consumidor são eficazes para detectar o risco no empréstimo às pequenas empresas, onde a situação do crédito do dono é importante. Em segundo lugar, o empréstimo a pequena empresa pede um sistema barato e eficiente de coleta de dados e avaliação de crédito.

Muitas técnicas estatísticas estão disponíveis, mas a técnica escolhida é menos importante do que a definição dos eventos de risco selecionada e do cuidado com o qual as variáveis explicativas são definidas, os dados coletados e o modelo escolhido.

Com base nestas premissas, entendemos que o modelo de análise de risco de crédito para micro e pequena empresa deverá ser composto de informações que possibilitem analisar não só a saúde financeira da empresa como também a capacidade gerencial e administrativa de seus sócios.

Nesse contexto abordaremos a seguir o estudo de um modelo de análise de risco de crédito para micro e pequena empresa, composto por quesitos de avaliação do risco estruturados nas variáveis descritas neste capítulo, as quais deverão adaptadas de acordo às necessidades da empresa responsável pela análise.

No caso de algumas micro e pequenas empresas, especialmente no caso de empresas individuais, pode ser difícil usar índices financeiros porque atividades pessoais e empresariais se confundem. Isto também ocorre em empresas que operam com base em fluxo de caixa. Modelos de scoring baseados em índice, também podem ser pouco adequados para pequenas empresas de prestação de serviços, que dependem mais de pessoal que equipamentos.

Em geral, modelos para pequenos negócios usam uma combinação de crédito pessoal para pagamento em prestações e itens de balanço financeiro. O modelo pode usar índices financeiros como cobertura do serviço da dívida, índice de alavancagem e crescimento excessivo ou negativo das receitas para analisar o risco de crédito pelo lado da empresa. Ao mesmo tempo, dados de credit bureau são usados para gerar um score de crédito pessoal para o principal proprietário de uma empresa.

Cada vez mais os credores, por diversas razões, estão utilizando na análise das pequenas empresas as mesmas abordagens desenvolvidas para o crédito ao consumidor. Primeiro, muitas das variáveis de scoring aplicadas ao empréstimos ao consumidor são eficazes para detectar o risco no empréstimo às pequenas empresas, onde a situação do crédito do dono é importante. Em segundo lugar, o empréstimo a pequena empresa pede um sistema barato e eficiente de coleta de dados e avaliação de crédito.

Muitas técnicas estatísticas estão disponíveis, mas a técnica escolhida é menos importante do que a definição dos eventos de risco selecionada e do cuidado com o qual as variáveis explicativas são definidas, os dados coletados e o modelo escolhido.

Com base nestas premissas, entendemos que o modelo de análise de risco de crédito para micro e pequena empresa deverá ser composto de informações que possibilitem analisar não só a saúde financeira da empresa como também a capacidade gerencial e administrativa de seus sócios.

Nesse contexto abordaremos a seguir o estudo de um modelo de análise de risco de crédito para micro e pequena empresa, composto por quesitos de avaliação do risco estruturados nas variáveis descritas neste capítulo, as quais deverão adaptadas de acordo às necessidades da empresa responsável pela análise.

2 - Origem do Modelo

O estudo do uso de um modelo de análise de risco de crédito para micro e pequenas empresas que possibilite uma avaliação melhor da capacidade de gerenciamento e dos controles utilizados surgiu do trabalho nos últimos 10 (dez) anos e no gerenciamento de carteiras de pessoa jurídica principalmente de micro e pequenas empresas.

O fator determinante foi a segmentação das carteiras pessoas jurídicas, implanta nos últimos anos, pelas instituições financeiras, o que possibilitou observar claramente que em uma carteira de clientes composta de empresas do mesmo porte e basicamente com as mesmas características, (ramo, atividade, nº

funcionários, capital integralizado, faturamento...), algumas se sobressaem enquanto outras mal conseguem se manterem.

Num grupamento de 600 clientes distribuídos em 03 carteiras, observou-se que determinados clientes que fazem uso de maiores controles e técnicas gerenciais, sua empresa apresenta-se em melhor situação se comparada às que não fazem uso destes instrumentos, tendo como classificação de risco:

Apenas 10% (dez) alcançam risco “A”; 25% (vinte e cinco) risco “B”; 45%(quarenta e cinco) risco “C”; 15% (quinze) risco “D” e 5% (cinco) risco “E”, observa-se que há uma concentração maior de empresas entre o risco “C” o que leva a concluir que a grande maioria apresenta deficiências em sua composição, justificando portando uma melhor análise.

Ao analisar dados das empresas com menor risco apurado e com os das que apresentavam maior riscos, evidencia-se que o fator determinante para o sucesso ou insucesso da empresa é a forma de como se gerência e controla.

Diante destas constatações, este estudo busca uma forma de subsidiar um modelo análise, que possibilitasse obter mais informações e visualizar mais claramente o risco do cliente.

Com base nas informações obtidas diariamente nos últimos 10 anos de trabalho nesta área, e com os conhecimentos teóricos proporcionados ao devolver este trabalho de dissertação, catalogou-se dados que serviram de base no modelo criado considerando, serem de grande importância ao analista de crédito de uma micro e pequena empresa.

3 Técnicas Utilizadas

Através da utilização das técnicas de análise de um modelo de scoring de crédito, simplificado onde pontua-se determinado número de quesitos com respectivos pesos e apura-se um percentual o qual é comparado com outro estipulado previamente para a apuração do risco, procura-se demonstrar as características de um modelo de análise de risco de crédito para micro e pequenas empresas, que sejam condizentes com o referencial teórico proposto.

Para a execução da análise, faz-se uso de instrumento de pesquisa e coleta de dados em uma estrutura que procura combinar dados que compõem fatores de avaliação do risco subjetivo, capacidade gerencial, econômica e administrativa da empresa e de seus dirigentes.

4 Tipos de Dados e Instrumentos de Pesquisa

Dentro dos preceitos de um estudo exploratório, a elaboração deste modelo foi dividido em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de multicasos. A pesquisa em fontes secundárias ocorreu por meio de uma revisão bibliográfica sobre o tema de estudo, a fim de que fosse possível um contato e, ao mesmo tempo, atualização sobre o desenvolvimento do conhecimento na área de interesse, evitando, assim que fossem investigadas questões já anteriormente respondidas.

Os dados coletados para subsidiar a presente análise são de dois tipos: primários e secundários;

Primários: aqueles coletados, pela primeira vez, pelo analista como parte da pesquisa, através das informações iniciais e observações diretas e indiretas, como parte da investigação.

Secundários: dados já disponibilizados na empresa, contidos em documentos como relatórios técnicos, balancetes, balanços, relações de faturamento, controles internos dentre outros.

Procurando atingir os objetivos da dissertação, foram utilizados como instrumentos de pesquisa, entrevistas semi-estruturadas para a obtenção dos dados primários e a investigação de documentos para a captação dos dados secundários.

Com o objetivo de responder ao problema da pesquisa, considerou-se como dados os obtidos nas entrevistas semi-estruturadas realizadas e no exame de documentos.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas pela própria autora do trabalho e realizadas entre maio e junho de 2002. Os entrevistados foram dirigentes, empregados detentores de cargos de confiança e contadores das respectivas empresas.

O processo de coletas dos dados primários foi guiado pela pesquisadora com base em um roteiro básico, composto, predominantemente, de questões abertas, por meio do qual procurou-se enfatizar os pontos de interesse para a verificação dos objetivos da pesquisa. Todas as entrevistas foram realizadas na empresa, com autorização da direção de ambas as empresas. Concomitante, a

entrevistadora realizava anotações de dados que não constavam no roteiro da entrevistas no entanto consideradas relevantes para o estudo.

Somado a isso, alguns dos entrevistados demonstravam in loco o que estavam descrevendo, através da condução da entrevistadora para o local físico onde tais relatos se faziam concretos.

Quanto aos dados secundários, esses foram obtidos por meio da consulta de relatórios, e outros documentos organizacionais fornecidos pelos dirigentes e contadores.

A natureza do tratamento dos dados coletados desta pesquisa foi predominantemente qualitativa, tendo-se, para isso, utilizado as técnicas de análise de conteúdo e documental.

Embora se tenha procurado alcançar o maior rigor possível nas análise e procedimentos empregados na presente pesquisa, convém salientar algumas limitações que lhe foram impostas.

Deve-se levar em conta a limitação que a utilização do método de estudo de multicasos impõe ao presente trabalho. Mesmo possibilitando uma abordagem total e intensiva das variáveis escolhidas dentro das organizações em estudo, esse método caracteriza-se por estar restrito à situação específica das empresas estudadas, não permitindo a generalização das conclusões para outras organizações sem antes terem sido feitas amostras-testes com dados cuidadosamente analisados abrangendo um universo maior de empresas e diversos segmentos cobrindo um período no mínimo de cinco a 10 anos.

Existem muitas questões não-resolvidas na medição de risco de crédito, dentre as quais a ausência de bons dados, esta análise, contudo, não procura obter um entendimento conjunto do padrão de análise de risco de crédito para todas as micro e pequenas empresas, mas sim apontar fatores que possibilitem compreender com maior clareza, como os recursos humanos, a forma de gerenciamento, os processos de controles e a tecnologia da informação são afetados por essa abordagem. No caso de algumas micro e pequenas empresas, especialmente no caso de empresas individuais, pode ser difícil usar índices financeiros porque atividades pessoais e empresariais se confundem. Isto também ocorre em empresas que operam com base em fluxo de caixa. Modelos de scoring baseados em índice, também podem ser pouco adequados para pequenas

empresas de prestação de serviços, que dependem mais de pessoal que equipamentos.

Em geral, modelos para pequenos negócios usam uma combinação de crédito pessoal para pagamento em prestações e itens de balanço financeiro. O modelo pode usar índices financeiros como cobertura do serviço da dívida, índice de alavancagem e crescimento excessivo ou negativo das receitas para analisar o risco de crédito pelo lado da empresa. Ao mesmo tempo, dados de credit bureau são usados para gerar um score de crédito pessoal para o principal proprietário de uma empresa.

Cada vez mais os credores, por diversas razões, estão utilizando na análise das pequenas empresas as mesmas abordagens desenvolvidas para o crédito ao consumidor. Primeiro, muitas das variáveis de scoring aplicadas ao empréstimos ao consumidor são eficazes para detectar o risco no empréstimo às pequenas empresas, onde a situação do crédito do dono é importante. Em segundo lugar, o empréstimo a pequena empresa pede um sistema barato e eficiente de coleta de dados e avaliação de crédito.

Muitas técnicas estatísticas estão disponíveis, mas a técnica escolhida é menos importante do que a definição dos eventos de risco selecionada e do cuidado com o qual as variáveis explicativas são definidas, os dados coletados e o modelo escolhido.

Com base nestas premissas, entendemos que o modelo de análise de risco de crédito para micro e pequena empresa deverá ser composto de informações que possibilitem analisar não só a saúde financeira da empresa como também a capacidade gerencial e administrativa de seus sócios.

Nesse contexto abordaremos a seguir o estudo de um modelo de análise de risco de crédito para micro e pequena empresa, composto por quesitos de avaliação do risco estruturados nas variáveis descritas neste capítulo, as quais deverão adaptadas de acordo às necessidades da empresa responsável pela análise.

5 - Tópicos Abordados na Pesquisa

Na elaboração das questões utilizadas na pesquisa, as quais serviram de base para o modelo, foram enfatizados itens qualitativos (caracterização da

empresa; objeto social. Administração) e ítems de avaliação dos controles gerenciais e administrativos (controles gerenciais; vendas/clientes; produtos/ativos fixos; compras/fornecedores e fontes de financiamento) para subsidio na avaliação do risco, os quais transcrevemos a seguir:

5.1 Ítems Qualitativos e Controles Gerenciais e Administrativos

De importância fundamental em todas as metodologias de análise empresarial, a qualificação da empresa se tornou um fator de imprescindível necessidade, dado que novas artimanhas adotadas por profissionais inescrupulosos com o intuito de ludibriar o estado e agentes financeiros, têm proliferado com extrema rapidez e eficiência, proporcionado prejuízos incalculáveis à sociedade. Por outro lado, se a empresa não manter uma rígida e segura estrutura de controles gerenciais, tenderá a se perder dentro de seus próprios limites, o que a levará seguramente a sofrer consequências desagradáveis em seu afã evolutivo, podendo inclusive provocar sua morte súbita. E, em congruência com a identificação e controles geranciais, aparece não menos importante, a área administrativa, onde a capacidade gerancial, a experiência, a formação acadêmica e o conceito de seus membros são fatores dos mais importantes na cadeia empresarial, podendo levá-la a evoluir ou involuir com a mesma rapidez.

Para avaliar a viabilidade e estabilidade de um empreendimento seria necessário investigá-lo desde sua fundação. Credores não são especialistas em todos os ramos de atividades existentes no mercado. Todavia, uma técnica a ser utilizada é fazer com que o cliente explique a sua estratégia desde a fundação.

Considerando que o modelo em estudo é direcionado para a micro e pequena empresa e estas possuem características particulares, elencamos ítems que possibilitam qualificar a empresa e avaliar de maneira simples os controles gerenciais e administrativos utilizados.

5.2 - Caracterização da empresa e Objeto Social

Para que se possa identificar corretamente uma empresa, deve-se exigir documentação com o mais alto grau de confiabilidade, onde se possa comprovar sua razão social; regularidade junto aos órgãos federais, estaduais ou

municipais, (inscrição, CNPJ); nome de fantasia se houver; grupo econômico a que pertença, uma vez que poderá ser de grande valia para a elaboração do conceito final; endereço e sede social, para comprovar se realmente a empresa existe, além de servir para análise de adequação de sua localização, condição de acesso e proximidade do mercado consumidor; se possui filiais; data da constituição, o que permitirá analisar a tradição e experiência da empresa no mercado em que atua; número do último registro ou alteração do contrato social, que permitirá verificar o teor das mudanças ocorridas; sucessão, se a empresa é sucessora de outra companhia e em que condições ocorreu. Identificar de forma concreta e objetiva o ramo de atividade da empresa, o que possibilitará ao analista ponderar sobre o mercado de atuação da empresa, bem como os reflexos da política econômica sobre ambos; o número de empregados que mostrará a relevância social da empresa junto a comunidade, além de proporcionar uma análise real do grau de modernização e eficiência quando comparado a empresas do mesmo ramo mercadológico; principais produtos comercializados, percentuais sobre o faturamento, compras e vendas do último exercício, que permitirão ao analista efetuar uma análise pormenorizada sobre as condições de comercialização, dependência, aceitação, preço, sazonalidade, etc.

Objetivando conhecer a caracterização da empresa, abrangendo seu histórico, foram elencados os itens abaixo relacionados, com informações do tipo:

- Razão social
- Setor e ramo de atividade;
- Tempo de Atividade;
- Setor econômico em que se insere;
- Número de funcionários;
- Se franquia;

se franquia: benefício e assistência que o franqueador oferece, controle e restrições no contrato com o franqueador;

5.3 - Administração

A responsabilidade pelos maiores fracassos das empresas constituídas é inegavelmente o mau gerenciamento e suas principais causas são: falta de conhecimento técnico ou seja, incapacidade para elaborar o produto ou serviço

que é o ramo de sua atividade, deficiência na capacidade gerencial, falta de habilidade para organizar as atividades da empresa de forma a atingir seus objetivos comerciais e financeiros e a falta de capacidade para assumir e implementar mudanças no plano estratégico da empresa em conveniência com as alterações de mercado e de seus clientes. Para tanto, se faz necessário formação acadêmica especializada, experiência profissional, treinamentos, atualizações constantes, política salarial adequada e um programa de sociabilização voltado para as necessidades da empresa.

Tendo-se em conta que é imprescindível conhecer o Know-how da gestão empresarial, ou a sua estratégia política, identificar os administradores, sua formação, sua origem e sua tradição, bem como as posições básicas de comando e quem as ocupa, foram destacados os itens abaixo relacionados com informações do tipo:

- Gerentes – cargos;
- Formação acadêmica e especialização;
- Experiência profissional;
- Tipo de gerência;
- Treinamento;
- Renumeração e incentivo aos funcionários;
- Empresas familiares – Conflitos internos ; linha de sucessão e forma de administração.

5.4 - Controles Gerenciais

A qualidade de uma empresa é mostrado pela excelência de seus controles, pela precisão das informações e pela objetividade de seus planos de serviços, marketing e negócios, possibilitando uma visão global de suas atividades e possíveis mudanças de percurso em decorrência do comportamento do mercado, evitando-se assim, consequências desastrosas para sua manutenção e competitividade.

Como regra, o empresário deve contar com informações de boa qualidade a respeito de custos de produção e marketing, bem como outras áreas nas quais existam despesas significativas. A maioria dos fracassos de clientes tem como

principal motivo o mau gerenciamento dos controles internos, do processo produtivo e a falta planejamento.

É fundamental ao analista de crédito o conhecimento acerca das decisões estratégicas adotadas pela empresa. Essa visão macro possibilita melhor assimilação dos vários fatores , como as decisões relativas à atuação num ou em vários segmentos do mercado. Ainda sobre a gestão empresarial, é oportuno saber se existe um sistema de informações eficaz ou se é mantido por simples necessidade fiscal.

Como forma de avaliar o *modus operandi* da empresa, foram elencados os itens abaixo com informações do tipo:

- suporte de meios informatizados
- utilização de crédito em mais de uma instituição financeira;
- plano de negócios;
- planejamento e serviço de marketing;
- gerenciamento de serviço ao cliente;
- gerenciamento da qualidade total;
- controle da produtividade;
- Desempenho nos últimos 03 anos;
- Tendências do Setor.

5.5 - Aspectos Operacionais e Mercadológicos

Comumente as micros e pequenas empresas pecam por centralizarem seus negócios, fazendo com que sua estrutura fique debilitada e não suporte a variantes mercadológicas e o aparecimento de novos concorrentes, quando se dão conta, já não há como se recuperar dos erros cometidos. Daí a importância da não dependência de poucos clientes. Importante também se faz permitir constantes pesquisas de mercado, o que lhe proporcionará maiores vantagens competitivas em relação à concorrência. Deverá também, praticar uma política de vendas voltada para o resultado, de forma a não descaracterizar a relação compra/venda, pois um prazo maior para vendas em relação a compras certamente lhes trará prejuízos, o inverso é o ideal.

Considerando ser fundamental para o analista de crédito o conhecimento da estrutura organizacional da empresa e dos processos: produtivo,

de distribuição, da política de vendas e de concessão de crédito, foram elencados abaixo itens de avaliação de risco com informações do tipo:

- Principais clientes e percentagem no faturamento;
- Vantagens competitivas;
- Clientes do setor privado e setor público (e pagamentos);
- Vendas a vista x a prazo
- Política de concessão de crédito;
- Forma e política de cobrança;
- Pontualidade;
- Concentração de vendas;
- Condições de vendas.

5.6 - Controles Operacionais / Produtos (riscos de Produção)

A teoria de que o estoque em excesso é a face segura da empresa já não impressiona o menor dos leigos administradores , uma vez que com a implementação da globalização, a modernização dos meios de comunicação, tornou-se fácil a reposição de bens de consumo. Diante disto, necessário se faz manter um bom e objetivo controle de estoques, custos, produtividade e compras. E para o bom desempenho da empresa, deve-se analisar sobretudo, sazonalidades, variações na política econômica, a dualidade custos/produtividade e compras compatíveis com a realidade do mercado.

Para saber se o empresário está realmente auferindo lucro com seus produtos ou se, em certos casos, está perdendo dinheiro, é necessário que saiba quais os produtos mais lucrativos e deficitários o custo destes produtos, seu estoque, suas compras e produtividade. Isso só será possível por meio de um eficiente controle e com informações adequadas.

A ausência destas informações, ou seu uso indevido, quase sempre conduz a o administrador a cometer enganos levando a empresa a um colapso financeiro.

Como forma de avaliar os principais controles utilizados na empresa, foram selecionados os itens abaixo relacionados com as seguintes informações:

- Controle estoques;

- Custo dos Produtos;
- Controle da produtividade;
- Controle de compras;

5.7 - Ativos Fixos

As micro e pequenas empresas no afã de produzirem receitas, muitas vezes deixam seus ativos num plano inferior, fazendo com que a deterioração e a obsolescência se estabeleça e dilapide seu patrimônio, gerando profundas feridas em sua estrutura pela inexperiência de seus administradores e ineficiência de seus equipamentos, portanto, modernização deve ser a palavra de ordem para que uma empresa trilhe o caminho do sucesso. Portanto, o analista deverá, através de vistorias, proporcionar uma conclusão efetiva sobre suas condições, inclusive reavaliações.

Pelas demonstrações financeiras é difícil mensurar alguns aspectos e, por isso, para avaliação do risco de crédito é importante, se possível, conhecer *in loco* a empresa, seu parque industrial, seu *layout*, o processo produtivo e comparar os produtos no mercado, etc.

Como forma de avaliar os riscos relativos aos ativos permanentes da empresa, foram elencados os itens abaixo relacionados:

- Ativos Permanente-Imobilizado;
- Idade e eficiência dos equipamentos.

5.8 - Mercado - Compras / Fornecedores

Atenção especial se dará para a análise destes fatores, uma vez que mudanças na economia poderá atingí-los diretamente, daí a necessidade da empresa apresentar um plano de negócios adequado para a sua atividade, não se submetendo a poucos fornecedores, o que poderá representar perda de vendas e de clientes. Para tanto, deverá estar atenta também para os fenômenos naturais que poderão interferir na sua realização.

Fazendo menção à análise dos riscos aliados aos produtos acabados e mercadorias, foram elencados os itens abaixo:

- Contas Estoques;
- Custo dos Produtos;
- Principais fornecedores;
- Oferta de matéria-prima

5.9 - Análise Econômico-Financeira

Para a confecção deste item, deverão ser utilizados os instrumentos e teoria já vistos anteriormente.

Considerando que as micro e pequenas empresas, possuem características muito particulares, extremo cuidado deverá ser tomado para não se revestir a análise econômico-financeira com elementos de relatórios e demonstrativos financeiros bem elaborados, onde frequentemente a gerência não sabe como utilizá-los. É essencial que tenhamos conhecimento sobre o comportamento do cliente, quais as informações que normalmente utiliza para tomada de decisões e como planeja suas necessidades de caixa.

O motivo que leva um cliente a solicitar um crédito nem sempre é o mesmo que o alegado. Às vezes, a causa do crédito não é aparente e nem fácil de ser entendida ou compreendida. É fundamental, no entanto que o analista entenda exatamente o que está causando a necessidade de recursos adicionais às atividades operacionais da empresa.

Para a complementação da análise foram elencados alguns itens de fundamental importância:

- Política de indvidamento da empresa: curto x longo prazo
- Restrição ao crédito;
- Utilização de crédito em mais de uma instituição financeira;
- Pontualidade;
- Condição patrimonial;
- Adequação à legislação ambiental;
- Recolhimento de tributos e débitos de funcionamento;

- Fluxos de caixa;
- Controles existentes.

6 - Formatação Do Modelo

Com base nos questionamentos acima descritos, elaborou-se um modelo de análise de risco de crédito, utilizando um *credit scoring* simplificado, atribuindo pesos de 01 a 10, nos quesitos, sendo o maior peso para os questionamentos considerados de maior relevância no referido estudo.

6.1 Pontuação dos Quesitos

O modelo sugerido é composto de duas partes num total de 50 quesitos, classificados e pontuados:

a) **Ítems de qualificação:** composto de 09 (nove) quesitos com peso 01 (hum), tendo em vista não impactar o conceito financeiro da empresa.

b) **Ítems de Avaliação de Risco:** composto de 41 (quarenta e um) quesitos com pesos que variam de 01 a 10 pontos, conforme o grau de comprometimento da empresa.

6.2 Equivalência dos Conceitos

Considerando que o modelo proposto não é baseado na utilização de índices financeiros, utilizamos uma tabela de equivalência de conceitos com apenas 05 fatores de risco, a qual entendemos atender plenamente a proposta do estudo.

FATOR	RISCO	INTERPRETAÇÃO	CONCEITO
1	Mínimo	Crédito de baixíssimo risco; histórico de pagamento inquestionável; empresa bem posicionada no setor; gerência	A

		sólida em todas as posições-chaves; excelentes controles gerenciais e administrativos; qualidade e rapidez de divulgação financeira acima da média.	
2	Aceitável	Crédito de baixo risco- Empresa bem posicionada no setor; gerencia sólida com bons controles gerenciais e administrativos; Bancos não são a principal fonte de financiamento.	B
3	Médio	Risco aceitável; necessita ser monitorado atentamente; formas de controles e gerenciamentos necessitam ser melhorados com maior qualidade na gerência e posições chaves.	C
4	Considerável	Risco acima da média; evidência de riscos instável; o cliente evidência fraqueza em seus controles gerenciais e administrativos; está sujeito a um maior indviduamento; ou carece de informações ou documentação adequadas; necessita de boas garantias antes de conceder crédito.	D
5	Alto	Risco elevadíssimo; informações insuficientes.	E

RISCO MÍNIMO = Conceito “A” (= 85 a 100%), corresponderá ao atingimento acima de 85% da quantidade do somatório dos pontos obtidos, referentes aos quesitos avaliados.

RISCO ACEITÁVEL = Conceito “ B” (= 70% a 84%) , corresponderá ao atingimento de 70% à 84% da quantidade do somatório dos pontos obtidos, referentes aos quesitos avaliados.

RISCO MÉDIO = Conceito “ C ” (= 50 a 69%), corresponderá ao atingimento de 50% à 69% da quantidade do somatório dos pontos obtidos, referentes aos quesitos avaliados.

RISCO CONSIDERÁVEL = Conceito “ D ” (= 25% a 49%), corresponderá ao atingimento de 25% à 49% da quantidade do somatório dos pontos obtidos, referentes aos quesitos avaliados.

RISCO ALTO = Conceito “ E ” (= 0% a 24%), corresponderá ao atingimento de 0% à 24% da quantidade do somatório dos pontos obtidos, referentes aos quesitos avaliados.

Considerando que o modelo é composto por 09 quesitos com peso 01, e 41 quesitos com peso que variam de 01 a 10, a pontuação máxima a ser obtida será de 419 pontos.

Nada obstante esta pontuação representar a qualidade máxima de uma empresa, ela poderá se modificar de acordo com a quantidade de quesitos utilizados na análise, sem contudo, alterar este conceito.

6.3 Modelo Proposto

EMPRESA: _____

ENDEREÇO: _____

CNPJ: _____

PESSOA PARA CONTATO: _____

(*) = Peso atribuído a cada quesito e ou item do quesito.

1) - SETOR DE ATIVIDADE : *1

() comércio () indústria () serviços

2) - RAMO DE ATIVIDADE (COMÉRCIO): * 1

() bares/ lanchonetes	() farmácias
() lojas peças/ferramentas	() lojas tecidos e correlatos
() material construção/madeira	() móveis
() padarias	() papelarias
() restaurantes	() outros comércios

3) - RAMO DE ATIVIDADE (INDÚSTRIA): * 1

() agropecuária	() alimentos
() autopeças	() bebidas e fumo
() calçados	() confecções

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> cosméticos/perfumaria | <input type="checkbox"/> eletrodomésticos |
| <input type="checkbox"/> farmacêuticos/veterinários | <input type="checkbox"/> gráficas |
| <input type="checkbox"/> higiene e limpeza | <input type="checkbox"/> informática |
| <input type="checkbox"/> madeiras e móveis | <input type="checkbox"/> marcenarias/serrarias |
| <input type="checkbox"/> material de transporte | <input type="checkbox"/> mineração |
| <input type="checkbox"/> papel e celulose | <input type="checkbox"/> plásticos e prancha |
| <input type="checkbox"/> química e petroquímica | <input type="checkbox"/> têxtil e couro |
| <input type="checkbox"/> outras indústrias | |

4) - RAMO DE ATIVIDADE (SERVIÇOS) * 1

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> assessoria/consultoria | <input type="checkbox"/> buffets |
| <input type="checkbox"/> diversões em geral | <input type="checkbox"/> entregas |
| <input type="checkbox"/> fotografia/reportagem | <input type="checkbox"/> higiene e estatística pessoal |
| <input type="checkbox"/> hotéis e pensões | <input type="checkbox"/> imobiliárias |
| <input type="checkbox"/> laboratórios | <input type="checkbox"/> lavanderias e tinturarias |
| <input type="checkbox"/> limpeza prédios e domicílios | <input type="checkbox"/> oficinas mecânicas |
| <input type="checkbox"/> serviços de informática | <input type="checkbox"/> transportes/mudanças |
| <input type="checkbox"/> videolocadoras | <input type="checkbox"/> vigilância e segurança |
| <input type="checkbox"/> outros serviços | |

5) - FRANQUIA - * 1

- ☐ Sim ☐ Não

6) - FORMA DE CONSTITUIÇÃO DA SOCIEDADE: Peso 1

- ☐ Familiar ☐ Sociedade Ltda

7) - PRINCIPAIS CLIENTES: Peso (1)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> pessoas físicas | <input type="checkbox"/> profissionais liberais |
| <input type="checkbox"/> empresas pequenas | <input type="checkbox"/> empresas médias e grandes |
| <input type="checkbox"/> bancos e financeiras | <input type="checkbox"/> parceiros por terceirização |

8) - FRANQUEADOR OFERECE TREINAMENTO E ORIENTAÇÃO

CONTÍNUA: Peso (10)

- ☐ Sim * 10 ☐ Não * 1

9) - O FRANQUEADOR OFERECE ASSISTÊNCIA FINANCEIRA: - Peso (10)

- ☐ Sim * 10 ☐ Não * 1

10) - O CONTRATO COM O FRANQUEADOR POSSUI

RESTRIÇÕES: Peso 10

() Sim * 01 () Não * 10

11) -HÁ CONTROLE DO FRANQUEADOR SOBRE O
FRANQUEADO:Pes10

() Sim * 10 () Não *1

12) - A ADMINISTRAÇÃO ATUAL: Peso (10)

() Profissional * 06 () Familiar * 04 () Misto *10

13) - PERSPECTIVA DE SUCESSÃO: Peso (1)

() Profissional () Familiar () Misto

14) - ALÇADA DECISÓRIA: Peso 01

() Centralizada / Individual () Centralizada / Colegiada

() Descentralizada / Individual () Descentralizada / Colegiada

15)- SE EMPRESA FAMILIAR EXISTE CONFLITOS INTERNOS DE
FAMILIARES QUANTO A FORMA DE ADMINISTRAÇÃO: Peso (10)

() Sim *1 () Não *10

16) - EM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA, O NÍVEL DE INFORMATIZAÇÃO
DA EMPRESA É: Peso (10)

() Defasado *5 () Equivalente *8

() Avançado *10 () Sem informatização *1

17) - PONTUALIDADE – FONTES EXTERNAS: Peso (10)

() Pontual * 10 () Pontualidade não apurada* 1

() Paga com atrasos * 06 () Habitualmente impontual * 2

18) - FORMAÇÃO / EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS DIRIGENTES:
Peso (10)

() Os dirigentes possuem formação E experiência no ramo / ou em
correlatos; *10

() Os dirigentes possuem formação SEM experiência no ramo ou em
correlatos; 06

() Os dirigentes não possuem formação NEM experiência no ramo / ou em
correlatos; *2

19) - POSSUI PROGRAMA DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS: Peso: (10)

() Sim*10 () Não*01

20) -TEMPO DE ATIVIDADE: Peso (10)

() Mais de 05 anos * 10 () De 03 a 05 anos *8

() De 01 à 02 anos *6 () Meses

21) - COM RELAÇÃO AOS SÓCIOS: Peso (10)

- Possuem restrições ao Crédito

() Sim *1 () Não*10

22)-QUANTO AOS ATIVOS FÍSICOS EXISTENTES NA EMPRESA / FÁBRICA /MÁQUINAS E ESTOQUES / SÃO, NA SUA MAIORIA: Peso (10)

() Modernos *10 () Atualizados *8

() Desatualizados * 6

() Próximos da obsolescência *1

() Os ativos físicos não são importantes para a atividade da empresa

*1

23) -CONCENTRAÇÃO DE VENDAS (05 MAIORES CLIENTES) : Peso (10)

() Menos de 10% *10 () De 40 a 70% *6

() De 10 a 30% *8 () De 70 a 100% *1

24) -TOMA CRÉDITO EM MAIS DE UM BANCO: Peso (10)

() Sim *1 () Não *10

25) - A EMPRESA POSSUE PLANO DE NEGÓCIOS: - Peso (10)

() Sim*10 () Não *01

26) - POSSUI VANTAGEM COMPETITIVA DE CUSTO NO RAMO QUE ATUA Peso (10)

() Sim *10 () Não *1

27)- POSSUI PLANEJAMENTO E SERVIÇOS DE MARKETING – Peso (10)

() Sim * 10 () Não *1

28) - POSSUI SERVIÇOS DE GERENCIAMENTO DO SERVIÇO AO CLIENTE Peso (10)

() Sim *10 () Não *1

29) - TRABALHA COM GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL-Peso10

() Sim *10 () Não *1

30) - TRABALHA COM PROGRAMA DE CONTROLE DA PRODUTIVIDADE:

Peso (10)

() Sim * 10

() Não *1

31) -POSSUI PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS PARA OS FUNCIONARIOS: Peso (10)

() Sim * 10

() Não *1

32) - HÁ CONCENTRAÇÃO DE COMPRAS EM 01 FORNECEDOR: Peso (10)

() Até 20% * 10

() De 20 % à 40% * 8

() De 40% à 70% *6

() De 80% a 100% *1

33) - A EMPRESA VÊM FINANCIANDO SEUS ATIVOS COM: Peso (10)

Recursos Próprios: Peso de 01 a 10 -

() Até 20% *01

() 20 a 40% *04

() 40 a 60% *06

() 60 a 80% * 08

() 80 a 100% *10

34) - A EMPRESA VEM FINANCIANDO SEUS ATIVOS COM: Peso (10)

Recursos de Terceiros: Peso de 01 a 10

() Até 20% *10

() 20 a 40% *08

() 40 a 60% *06

() 60 a 80% *04

() 80 a 100% *01

35) - COM BASE NO SEU DESEMPENHO NOS ÚLTIMOS 03 ANOS OU DESDE SUA CONSTITUIÇÃO, A EMPRESA VEM: Peso (10)

() Progredindo de forma equilibrada *10

() Progredindo de maneira descontrolada *6

() Mantendo-se estável *8

() Apresentando instabilidade *4

() Regredindo *1

36) -QUANTO À EMISSÃO DE RESÍDUOS E AGENTES POLUENTES NO MEIO AMBIENTE: Peso (10)

() Não há emissão *10

() Há emissão de resíduos, mas existe programa de controle * 07

() Há emissão de resíduos e não existe programa de controle * 01

37)-A EMPRESA POSSUI PROGRAMA DE ADEQUAÇÃO À LEGISLAÇÃO AMBIENTAL: Peso (10)

() Sim *10

() Não*01

38) -A EMPRESA POSSUI BENS IMÓVEIS ACIMA DE R\$ 50.000,00:Peso(10))

() Sim*10

() Nã*01

39) - A EMPRESA POSSUI BENS IMÓVEIS ACIMA DE R\$ 50.000,00:
Peso(10)

() Sim*10

() Não *01

40) - FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMA: Peso (10)

() Grande oferta de insumos e muitos fornecedores *10

() Grande oferta de insumos e poucos fornecedores*07

() Muitos fornecedores e escasses de insumos *04

() Escassez de fornecedores e insumos *1

41) - EM RELAÇÃO AO RECOLHIMENTOS DOS TRIBUTOS: Peso (10)

() Normal *10

() Recolhe Sempre com atraso * 5

() Recolhe algumas vezes com atraso * 7

() Parcelamento no curto prazo* 4

() Parcelamento longo prazo *1

42) - DIFICULDADE EM PAGAR DÉBITOS DE FUNCIONAMENTO:

(aluguel / água/ luz/ telefone/salários): Peso (10)

() Sim *1

() Não *10

43)–UTILIZA FLUXO DE CAIXA PARA CONTROLE FINANCEIROS E CONTÁBEIS: Peso (10)

() Sim* 10

() Não*01

44) - O CONTROLE DE CUSTOS É FEITO : Peso (10)

() Manual *4

() Informatizado *8

() Informatizado com programa específico sempre atualizado * 10

() Não possuo controle * 1

45) - O CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E A RECEBER È:(10)

() Manual * 4

() Informatizado *8

() Informatizado com programa específico sempre atualizado *10

() Não possui controle * 1

46) – O CONTROLE DE COMPRAS É: Peso (10)

() Manual * 6

() Informatizado * 8

() Informatizado c/programa específico sempre atualizado * 10

() Não Possui controle * 1

47) - O CONTROLE DE ESTOQUES É: Peso (10)

() Manual *6

() Informatizado * 8

() Informatizado c/ programa específico * 10

() Não Possui controle * 1

48) - AS VENDAS À PRAZO CORRESPONDEM AO TOTAL DE VENDAS:
(10)

() Até 30% do total *10 () De 30 a 50% do Total * 8

() 50 a 75% do total * 4 () 75 a 100% do total *1

49) - AS VENDAS À PRAZO CORRESPONDEM: Peso (10)

() Até 50% com Cartões de Credito; *10

() Até 50% com Boletos bancários E OU Cheques Pré-datados; *8

() Até 50% demais *1

50) - A TENDÊNCIA PARA O PRÓXIMOS 12 MESES, DO SETOR NO QUAL A EMPRESA ATUA: Peso (10)

() Desfavorável *1 () Estável *7 () Favorável *10

6.4 - Análise dos Dados

O nível de análise dos dados utilizados é organizacional, contemplando duas organizações do setor privado: Padaria e Confeitaria KI-SABOR Ltda e Marioca Confeções Infantins Ltda, respectivamente, do setor industrialização e comercialização de panificação e comercialização de confeções infantis.

6.4.1 População e Amostra

A população deste estudo compreende as empresas Padaria e Confeitaria KI-SABOR Ltda , Marioca Confeções Infantins Ltda e seus dirigentes, ambas localizadas na cidade de São José do Rio Preto SP.

A amostra tirada da população é do tipo intencional, uma vez que relaciona-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas. (micro e pequenas empresas).

Na Padaria e Confeitaria KI-SABOR Ltda, entrevistou-se os 02(dois) digirentes e proprietários, 02 (dois) chefias diretas (Supervisores) das mesmas; e 03 (três) funcionários da linha de produção e vendas e 01 o contador da empresa.

Na empresa Marioca Confeções Ltda, foram entrevistados os 02 dois sócios/dirigentes e 02 funcionários de confiança da empresa e seu respectivo contador.

6.4.2 Tipos de Dados e Instrumentos de Pesquisa

Os dados coletados para subsidiar a presente análise são de dois tipos: primários e secundários;

Primários: aqueles coletados, pela primeira vez, pelo analista como parte da pesquisa, através das informações iniciais e observações diretas e indiretas, como parte da investigação.

Secundários: dados já disponibilizados na empresa, contidos em documentos como relatórios técnicos, balancetes, balanços, relações de faturamento, controles internos dentre outros.

6.5 Aplicação de Casos Práticos

Para a aplicação dos casos práticos foram selecionadas 02 (duas) empresas familiares, do ramo da indústria e comércio, com características

semelhantes de estrutura organizacional, administrativa, situação econômico-financeira e tempo de constituição, de forma possibilitar a avaliação da aplicabilidade do modelo em estudo.

6.5.1 Caso Prático – 1

A primeira empresa analisada no caso prático é uma pequena empresa familiar, administrada pelo casal (marido e esposa) do setor de indústria e comércio de alimentos (padaria, açougue e mercado de secos e molhados), constituída há mais de 06 anos, com capital próprio e capital de giro quando constituída, giro, não necessitando de recorrer a capital de terceiros , sede própria com boa localização em relação à concorrência e clientes, 22 empregados, 02 veículos para entregas.

Tem como ponto forte a panificação com produção 24 horas, fornecendo pães, bolachas e biscoitos para mercados de bairros e pequenas padarias.

Sendo um mercado de bairro e com boa localização, foi instalado uma açougue para atender solicitação e demanda da freqüesia, vendendo semanalmente em média: 3.600 quilos de carne bovina, 200 quilos de suínos e 300 quilos de aves.

Localizado em um bairro com aproximadamente 20.000 habitantes, distante do centro da cidade, favorecendo aos moradores a comodidade das pequenas compras, atedendo inclusive compras do mês de boa parte dos moradores do bairro e (Servidores Municipais e funcionários de 01 grande fazenda de produção de laranja).

EMPRESA: Industria de Panificação e Confeitaria
KI_SABOR

ENDEREÇO: Av. Sete de Abril nº 550

CNPJ: 00.000.000/0001-00

PESSOA PARA CONTATO : Sérgio / Débora P. Pavim

INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

Sede: Própria

Recursos computáves: R\$ 320.000,00

Ramo: Fabricação de pães, comercio de carnês, secos e molhados

Nº de empregados: 26

Total de custos e despesas fixas mensais: R\$ 36.500,00

Participação/dirigentes: Sergio A Pavim 50%

Débora P.Pavim 50%

Principais clientes da indústria de panificação: Micro e Pequenas empresas.

Principais clientes do comercio de carnes e secos e molhados: Funcionários públicos municipais; empregados de uma grande fazenda produtora de laranja e moradores do bairro onde está localizada.

População do bairro de localização: aproximadamente 20.000 pessoas
Ponto forte: fabricação e panificação de pães e biscoitos com produção 24 horas fornecendo outras padarias, bares, lanchonetes e pequenos mercados.

(*) Peso atribuído a cada quesito e ou ítem do quesito.

1) - SETOR DE ATIVIDADE : *1

(**x**) comércio (x) indústria () serviços

2) - RAMO DE ATIVIDADE (COMÉRCIO): * 1

() bares/ lanchonetes	() farmácias
() lojas peças/ferramentas	() lojas tecidos e correlatos
() material construção/madeira	() móveis
() padarias	() papelarias
() restaurantes	(x) outros comércios

3) - RAMO DE ATIVIDADE (INDÚSTRIA): * 1

() agropecuária	(x) alimentos
() autopeças	() bebidas e fumo
() calçados	() confecções
() cosméticos/perfumaria	() eletrodomésticos
() farmacêuticos/veterinário	() gráficas
() higiene e limpeza	() informática
() madeiras e móveis	() marcenarias/serrarias
() material de transporte	() mineração

- () papel e celulose () plásticos e prancha
- () química e petroquímica () têxtil e couro
- () outras indústrias

4) - RAMO DE ATIVIDADE (SERVIÇOS) * 1 **Prejudicado**

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| () assessoria/consultoria | () buffets |
| () diversões em geral | () entregas |
| () fotografia/reportagem | () higiene e estatística pessoal |
| () hotéis e pensões | () imobiliárias |
| () laboratórios | () lavanderias e tinturarias |
| () limpeza prédios e domicílios | () oficinas mecânicas |
| () serviços de informática | () transportes/mudanças |
| () videolocadoras | () vigilância e segurança |
| () outros serviços | |

5) - FRANQUIA - * 1 Prejudicado

- () Sim () Não

6) - FORMA DE CONSTITUIÇÃO DA SOCIEDADE: Peso 1

- (**x**) Familiar () Sociedade Ltda

7) - PRINCIPAIS CLIENTES: Peso (1)

- (**x**) pessoas físicas () profissionais liberais
(**x**) empresas pequenas () empresas médias e grandes
() bancos e financeiras () parceiros por terceirização

8) - FRANQUEADOR OFERECE TREINAMENTO E ORIENTAÇÃO
CONTÍNUA: Peso (10) - **Prejudicado**

- () Sim * 10 () Não * 1

9) - O FRANQUEADOR OFERECE ASSISTÊNCIA FINANCEIRA: - Peso (10)

Prejudicado

- () Sim * 10 () Não * 1

10) - O CONTRATO COM O FRANQUEADOR POSSUI
RESTRIÇÕES: Peso 10 **Prejudicado**

☐ Sim * 01 ☐ Não * 10

11) - HÁ CONTROLE DO FRANQUEADOR SOBRE O
FRANQUEADO: Pes10 **Prejudicado**

☐ Sim * 10 ☐ Não *1

12) - A ADMINISTRAÇÃO ATUAL: Peso (10)

☐ Profissional * 06 ☒ Familiar * 04 ☐ Misto *10

13) - PERSPECTIVA DE SUCESSÃO: Peso (1)

☐ Profissional ☒ Familiar ☐ Misto

14) - ALÇADA DECISÓRIA: Peso 01

☒ Centralizada / Individual ☐ Centralizada / Colegiada
☐ Descentralizada / Individual ☐ Descentralizada / Colegiada

15)- SE EMPRESA FAMILIAR EXISTE CONFLITOS INTERNOS DE
FAMILIARES QUANTO A FORMA DE ADMINISTRAÇÃO: Peso (10)

☒ Sim *1 ☐ Não *10

16) - EM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA, O NÍVEL DE INFORMATIZAÇÃO
DA EMPRESA É: Peso (10)

☐ Defasado *5 ☐ Equivalente *8
☐ Avançado *10 ☒ Sem informatização *1

17) - PONTUALIDADE – FONTES EXTERNAS: Peso (10)

☐ Pontual * 10 ☐ Pontualidade não apurada * 1
☒ Paga com atrasos * 06 ☐ Habitualmente impontual * 2

18) - FORMAÇÃO / EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS DIRIGENTES:

Peso (10)

() Os dirigentes possuem formação E experiência no ramo / ou em correlatos; *10

() Os dirigentes possuem formação SEM experiência no ramo ou em correlatos; 06

(**x**) Os dirigentes não possuem formação NEM experiência no ramo / ou em correlatos; *2

19) - POSSUI PROGRAMA DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS: Peso: (10)

() Sim*10

(**x**) Não*01

20) -TEMPO DE ATIVIDADE: Peso (10)

(**x**) Mais de 05 anos * 10 () De 03 a 05 anos *8

() De 01 à 02 anos *6 () Meses

21) - COM RELAÇÃO AOS SÓCIOS: Peso (10)

- Possuem restrições ao Crédito

() Sim *1

(**x**) Não*10

22)-QUANTO AOS ATIVOS FÍSICOS EXISTENTES NA EMPRESA / FÁBRICA /MÁQUINAS E ESTOQUES / SÃO, NA SUA MAIORIA: Peso (10)

)

() Modernos *10

() Atualizados *8

(**x**) Desatualizados * 6

() Próximos da obsolescência *1

() Os ativos físicos não são importantes para a atividade da empresa

*1

23) -CONCENTRAÇÃO DE VENDAS (05 MAIORES CLIENTES) : Peso (10)

)

- ☒ Menos de 10% *10 ☐ De 40 a 70% *6
☐ De 10 a 30% *8 ☐ De 70 a 100% *1

24) -TOMA CRÉDITO EM MAIS DE UM BANCO: Peso (10)

- ☐ Sim *1 ☒ Não *10

25) - A EMPRESA POSSUE PLANO DE NEGÓCIOS: - Peso (10)

- ☐ Sim*10 ☒ Não *01

26) - POSSUI VANTAGEM COMPETITIVA DE CUSTO NO RAMO QUE ATUA Peso (10)

- ☐ Sim *10 ☒ Não *1

27)- POSSUI PLANEJAMENTO E SERVIÇOS DE MARKETING – Peso (10)

- ☐ Sim * 10 ☒ Não *1

28) - POSSUI SERVIÇOS DE GERENCIAMENTO DO SERVIÇO AO CLIENTE Peso (10)

- ☐ Sim *10 ☒ Não *1

29) - TRABALHA COM GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL-Peso10

- ☐ Sim *10 ☒ Não *1

30) - TRABALHA COM PROGRAMA DE CONTROLE DA PRODUTIVIDADE: Peso (10)

- ☐ Sim * 10 ☒ Não *1

31) -POSSUI PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS PARA OS FUNCIONARIOS: Peso (10)

() Sim * 10

(**x**) Não *1

32) - HÁ CONCENTRAÇÃO DE COMPRAS EM 01 FORNECEDOR: Peso (10)

() Até 20% * 10

(**x**) De 20 % à 40% * 8

() De 40% à 70% *6

() De 80% a 100% *1

33) - A EMPRESA VÊM FINANCIANDO SEUS ATIVOS COM: Peso (10)

Recursos Próprios: Peso de 01 a 10 -

(**x**) Até 20% *01 () 20 a 40% *04

() 40 a 60% *06 () 60 a 80% * 08 () 80 a 100% *10

34) - A EMPRESA VEM FINANCIANDO SEUS ATIVOS COM: Peso (10)

Recursos de Terceiros: Peso de 01 a 10

() Até 20% *10 () 20 a 40% *08 () 40 a 60% *06

() 60 a 80% *04 (**x**) 80 a 100% *01

35) - COM BASE NO SEU DESEMPENHO NOS ÚLTIMOS 03 ANOS OU DESDE SUA CONSTITUIÇÃO, A EMPRESA VEM: Peso (10)

() Progredindo de forma equilibrada *10

() Progredindo de maneira descontrolada *6

() Mantendo-se estável *8

(**x**) Apresentando instabilidade *4

() Regredindo *1

36) -QUANTO À EMISSÃO DE RESÍDUOS E AGENTES POLUENTES NO MEIO AMBIENTE: Peso (10)

(**x**) Não há emissão *10

() Há emissão de resíduos, mas existe programa de controle * 07

() Há emissão de resíduos e não existe programa de controle * 01

37)-A EMPRESA POSSUI PROGRAMA DE ADEQUAÇÃO À LEGISLAÇÃO AMBIENTAL: Peso (10) **Prejudicado**

☐ Sim *10

☐ Não*01

38) -A EMPRESA POSSUI BENS IMÓVEIS ACIMA DE R\$ 50.000,00:Peso(10))

☒ Sim*10

☐ Não*01

39) - A EMPRESA POSSUI BENS IMÓVEIS ACIMA DE R\$ 50.000,00: Peso(10)

☒ Sim*10

☐ Não *01

40) - FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMA: Peso (10)

☒ Grande oferta de insumos e muitos fornecedores *10

☐ Grande oferta de insumos e poucos fornecedores*07

☐ Muitos fornecedores e escasses de insumos *04

☐ Escassez de fornecedores e insumos *1

41) - EM RELAÇÃO AO RECOLHIMENTOS DOS TRIBUTOS: Peso (10)

☐ Normal *10

☐ Recolhe Sempre com atraso * 5

☒ Recolhe algumas vezes com atraso * 7

☐ Parcelamento no curto prazo* 4

☐ Parcelamento longo prazo *1

42) - DIFICULDADE EM PAGAR DÉBITOS DE FUNCIONAMENTO:

(aluguel / água/ luz/ telefone/salários): Peso (10)

☒ Sim *1

☐ Não *10

43)–UTILIZA FLUXO DE CAIXA PARA CONTROLE FINANCEIROS E CONTÁBEIS: Peso (10)

☐ Sim* 10

☒ Não*01

44) - O CONTROLE DE CUSTOS É FEITO : Peso (10)

☒ Manual *4

☐ Informatizado *8

- ☐ Informatizado com programa específico sempre atualizado * 10
- ☐ Não possui controle * 1

45) - O CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E A RECEBER É:(10)

- ☒ Manual * 4
- ☐ Informatizado *8
- ☐ Informatizado com programa específico sempre atualizado *10
- ☐ Não possui controle * 1

46) – O CONTROLE DE COMPRAS É: Peso (10)

- ☒ Manual * 6
- ☐ Informatizado * 8
- ☐ Informatizado c/programa específico sempre atualizado * 10
- ☐ Não Possui controle * 1

47) - O CONTROLE DE ESTOQUES É: Peso (10)

- ☒ Manual *6
- ☐ Informatizado * 8
- ☐ Informatizado c/ programa específico * 10
- ☐ Não Possui controle * 1

48) - AS VENDAS À PRAZO CORRESPONDEM AO TOTAL DE VENDAS:

(10)

- ☐ Até 30% do total *10 ☐ De 30 a 50% do Total * 8
- ☒ 50 a 75% do total * 4 ☐ 75 a 100% do total *1

49) - AS VENDAS À PRAZO CORRESPONDEM: Peso (10)

- ☐ Até 50% com Cartões de Credito; *10
- ☐ Até 50% com Boletos bancários E OU Cheques Pré-datados; *8
- ☒ Até 50% demais *1

50) - A TENDÊNCIA PARA O PRÓXIMOS 12 MESES, DO SETOR NO QUAL A

EMPRESA ATUA: Peso (10)

() Desfavorável *1

(x) Estável *7

() Favorável *10

Pontuação apurada = 171 pontos que corresponde ao Risco “D” (Considerável) do modelo proposto:

Para a apuração do risco foram excluídos os quesitos que não se enquadravam na análise da empresa: sendo 02 com pontuação 01 e 05 com pontuação 10 num total de 52 pontos.

Considerando que a pontuação máxima prevista ser de 367 pontos = 100% na análise da empresa em questão, esta atingiu um somatório de 171 pontos, correspondente a 46,59% do total previsto, o que na escala de análise do modelo refere-se ao risco “ “ D ” (Considerável).

6 .5.1.1 - Considerações do Risco Apurado

Empresa familiar, constituída há mais de 06 anos, atuando no ramo da alimentação, (indústria e comercio de pães, carnes e secos e molhados), com tendência estável no ramo, possui bens móveis e imóveis acima de R\$ 50.000,00, prédio próprio, não polui o ambiente, sócios não possuem restrições ao crédito, controles de custos, estoques, compras, vendas, contas a pagar e a receber (manual).

Sócios/dirigentes não possuem formação acadêmica nem experiência no ramo, com alçada decisória centralizada e individual e conflitos internos na administração do negócio.

Empresa não trabalha com programas: Treinamento de funcionários, gerenciamento do serviço ao cliente; gerenciamento da qualidade total; planejamento dos serviços de marketing; controle de produtividade e remuneração e incentivos aos funcionários.

Não informatizada e com utilização de controles manuais para o gerenciamento de (estoques, compras, vendas, contas a pagar e a receber). Não utilizando também o fluxo de caixa em seus controles contábeis.

Não possui planos de negócios. Vêm apresentando dificuldades financeiras, liquidando têm liquidando seus compromissos e débitos de manutenção em atraso, utilizando capital de giro (financiamentos em banco) em proporção elevada se comparada aos recursos próprios, apresentando instabilidade nos últimos 03 anos.

6.5.1.2 - Ponderações

Ao aplicar o modelo em estudo na empresa Padaria e Confeitaria Ki-Sabor Ltda, observa-se, que apesar de bem estruturada fisicamente, com boa clientela, boa localização, empresa vêm tendo dificuldade financeiras e apresentando instabilidade nos últimos 03 anos, em decorrência de falta de planejamento, conflitos internos, falta de utilização do fluxo de caixa, (dificultando uma melhor verificação das variações ocorridas na posição de caixa da empresa), necessitando otimizar seus processos de gerenciamento administrativos, operacionais e financeiros, fatores estes que a levam a apresentar um nível de risco “Considerável”, necessitando de um melhor acompanhamento na concessão de crédito.

6.5.2 Caso Prático - 2 -

EMPRESA: Marioca Confecções Ltda

ENDEREÇO: Av. Alberto Andaló 3919

CNPJ: 00.000.000/0000-00

PESSOA PARA CONTATO: Sonia / Evaldo

EMPRESA: Marioka Confecções Infantis Ltda

ENDEREÇO: Av. Alberto Andaló nº 3380

INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

Tempo Constituição = 03 anos

Capital Integralizado = 60.000,00

Recursos Computáveis 292.000,00 (máquinas e equipamentos)

Sede Empresa = Alugado

Atividade = Confecções de roupas do vestuário infanto-juvenil de 1ª linha para crianças de 0 à 02 anos

Principais clientes: Alô Bebê (10%), Tico Tica Bum Confecções (9%), Aquitania Com.Roupas (95). Amorosa A Malharia (8%) e Araújo Com.Conf. Infantis (7%).

Participa anualmente de várias exposições do ramo onde vende também pronta entrega.

Número de Funcionários: 36

Sócios/Participações: Sonia Maria Silva 1%

Evaldo Pereira Silva 99%

Ponto forte: Confecção de boa qualidade

(*) = Peso atribuído a cada quesito e ou item do quesito.

1) - SETOR DE ATIVIDADE : *1

() comércio (**x**) indústria () serviços

2) - RAMO DE ATIVIDADE (COMÉRCIO): * 1

() bares/ lanchonetes	() farmácias
() lojas peças/ferramentas	() lojas tecidos e correlatos
() material construção/madeira	() móveis
() padarias	() papelarias
() restaurantes	(x) outros comércios

3) - RAMO DE ATIVIDADE (INDÚSTRIA): * 1

() agropecuária	() alimentos
() autopeças	() bebidas e fumo
() calçados	(x) confecções
() cosméticos/perfumaria	() eletrodomésticos
() farmacêuticos/veterinários	() gráficas
() higiene e limpeza	() informática
() madeiras e móveis	() marcenarias/serrarias
() material de transporte	() mineração
() papel e celulose	() plásticos e prancha
() química e petroquímica	() têxtil e couro
() outras indústrias	

4) - RAMO DE ATIVIDADE (SERVIÇOS) * 1 - **Prejudicado**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> assessoria/consultoria | <input type="checkbox"/> buffets |
| <input type="checkbox"/> diversões em geral | <input type="checkbox"/> entregas |
| <input type="checkbox"/> fotografia/reportagem | <input type="checkbox"/> higiene e estatística pessoal |
| <input type="checkbox"/> hotéis e pensões | <input type="checkbox"/> imobiliárias |
| <input type="checkbox"/> laboratórios | <input type="checkbox"/> lavanderias e tinturarias |
| <input type="checkbox"/> limpeza prédios e domicílios | <input type="checkbox"/> oficinas mecânicas |
| <input type="checkbox"/> serviços de informática | <input type="checkbox"/> transportes/mudanças |
| <input type="checkbox"/> videolocadoras | <input type="checkbox"/> vigilância e segurança |
| <input type="checkbox"/> outros serviços | |

5) - FRANQUIA - * 1 - **Prejudicado**

- ☐ Sim ☐ Não

6) - FORMA DE CONSTITUIÇÃO DA SOCIEDADE: Peso 1

- ☒ Familiar ☐ Sociedade Ltda

7) - PRINCIPAIS CLIENTES: Peso (1)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> pessoas físicas | <input type="checkbox"/> profissionais liberais |
| <input checked="" type="checkbox"/> empresas pequenas | <input checked="" type="checkbox"/> empresas médias e grandes |
| <input type="checkbox"/> bancos e financeiras | <input type="checkbox"/> parceiros por terceirização |

8) - FRANQUEADOR OFERECE TREINAMENTO E ORIENTAÇÃO

CONTÍNUA: Peso (10) - **Prejudicado**

- ☐ Sim * 10 ☐ Não * 1

9) - O FRANQUEADOR OFERECE ASSISTÊNCIA FINANCEIRA: - Peso (10)

Prejudicado

- ☐ Sim * 10 ☐ Não * 1

10) - O CONTRATO COM O FRANQUEADOR POSSUI
RESTRIÇÕES: Peso 10 **Prejudicado**

☐ Sim * 01 ☐ Não * 10

11) - HÁ CONTROLE DO FRANQUEADOR SOBRE O
FRANQUEADO: Pes10 **Prejudicado**

☐ Sim * 10 ☐ Não *1

12) - A ADMINISTRAÇÃO ATUAL: Peso (10)

☐ Profissional * 06 ☐ Familiar * 04 ☒ Misto *10

13) - PERSPECTIVA DE SUCESSÃO: Peso (1)

☐ Profissional ☒ Familiar ☐ Misto

14) - ALÇADA DECISÓRIA: Peso 01

☒ Centralizada / Individual ☐ Centralizada / Colegiada
☐ Descentralizada / Individual ☐ Descentralizada /
Colegiada

15)- SE EMPRESA FAMILIAR EXISTE CONFLITOS INTERNOS DE
FAMILIARES QUANTO A FORMA DE ADMINISTRAÇÃO: Peso (10)

☒ Sim *1 ☐ Não *10

16) - EM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA, O NÍVEL DE INFORMATIZAÇÃO
DA EMPRESA É: Peso (10)

☐ Defasado *5 ☒ Equivalente *8
☐ Avançado *10 ☐ Sem informatização *1

17) - PONTUALIDADE – FONTES EXTERNAS: Peso (10)

☐ Pontual * 10 ☐ Pontualidade não apurada * 1
☒ Paga com atrasos * 06 ☐ Habitualmente impontual * 2

18) - FORMAÇÃO / EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS DIRIGENTES:

Peso (10)

() Os dirigentes possuem formação E experiência no ramo / ou em correlatos; *10

() Os dirigentes possuem formação SEM experiência no ramo ou em correlatos; 06

(**x**) Os dirigentes não possuem formação NEM experiência no ramo / ou em correlatos; *2

19) - POSSUI PROGRAMA DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS: Peso: (10)

(**x**) Sim*10

() Não*01

20) -TEMPO DE ATIVIDADE: Peso (10)

() Mais de 05 anos * 10 (**x**) De 03 a 05 anos *8

() De 01 à 02 anos *6 () Meses

21) - COM RELAÇÃO AOS SÓCIOS: Peso (10)

- Possuem restrições ao Crédito

() Sim *1

(**x**) Não*10

22)-QUANTO AOS ATIVOS FÍSICOS EXISTENTES NA EMPRESA / FÁBRICA /MÁQUINAS E ESTOQUES / SÃO, NA SUA MAIORIA: Peso (10)

() Modernos *10

() Desatualizados * 6

() Próximos da obsolescência *1

() Os ativos físicos não são importantes para a atividade da empresa

*1

(**x**) Atualizados *8

23) -CONCENTRAÇÃO DE VENDAS (05 MAIORES CLIENTES) : Peso (10)

() Menos de 10% *10

(**x**) De 40 a 70% *6

() De 10 a 30% *8 () De 70 a 100% *1

24) -TOMA CRÉDITO EM MAIS DE UM BANCO: Peso (10)

(**x**) Sim *1 () Não *10

25) - A EMPRESA POSSUE PLANO DE NEGÓCIOS: - Peso (10)

() Sim*10 (**x**) Não *01

26) - POSSUI VANTAGEM COMPETITIVA DE CUSTO NO RAMO QUE ATUA Peso (10)

() Sim *10 (**x**) Não *1

27)- POSSUI PLANEJAMENTO E SERVIÇOS DE MARKETING – Peso (10)

() Sim * 10 (**x**) Não *1

28) - POSSUI SERVIÇOS DE GERENCIAMENTO DO SERVIÇO AO CLIENTE Peso (10)

() Sim *10 (**x**) Não *1

29) - TRABALHA COM GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL-Peso10

() Sim *10 (**x**) Não *1

30) - TRABALHA COM PROGRAMA DE CONTROLE DA PRODUTIVIDADE: Peso (10)

() Sim * 10 (**x**) Não *1

31) -POSSUI PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS PARA OS FUNCIONARIOS: Peso (10)

() Sim * 10 (**x**) Não *1

32) - HÁ CONCENTRAÇÃO DE COMPRAS EM 01 FORNECEDOR: Peso (10)

- () Até 20% * 10 () De 20 % à 40% * 8
 (**x**) De 40% à 70% *6 () De 80% a 100% *1

33) - A EMPRESA VÊM FINANCIANDO SEUS ATIVOS COM: Peso (10)

Recursos Próprios: Peso de 01 a 10 -

- (**x**) Até 20% *01 () 20 a 40% *04
 () 40 a 60% *06 () 60 a 80% * 08 () 80 a 100% *10

34) - A EMPRESA VEM FINANCIANDO SEUS ATIVOS COM: Peso (10)

Recursos de Terceiros: Peso de 01 a 10

- () Até 20% *10 () 20 a 40% *08 () 40 a 60% *06
 () 60 a 80% *04 (**x**) 80 a 100% *01

35) - COM BASE NO SEU DESEMPENHO NOS ÚLTIMOS 03 ANOS OU DESDE SUA CONSTITUIÇÃO, A EMPRESA VEM: Peso (10)

- () Progredindo de forma equilibrada *10
 () Progredindo de maneira descontrolada *6
 () Mantendo-se estável *8
 (**x**) Apresentando instabilidade *4
 () Regredindo *1

36) -QUANTO À EMISSÃO DE RESÍDUOS E AGENTES POLUENTES NO MEIO AMBIENTE: Peso (10)

- (**x**) Não há emissão *10
 () Há emissão de resíduos, mas existe programa de controle * 07
 () Há emissão de resíduos e não existe programa de controle * 01

37)-A EMPRESA POSSUI PROGRAMA DE ADEQUAÇÃO À LEGISLAÇÃO AMBIENTAL: Peso (10) - **Prejudicado**

- () Sim *10 () Não*01

38) -A EMPRESA POSSUI BENS IMÓVEIS ACIMA DE R\$ 50.000,00:Peso(10))

() Sim*10

(x) Não*01

39) - A EMPRESA POSSUI BENS MÓVEIS ACIMA DE R\$ 50.000,00:
Peso(10)

(x) Sim*10

() Não *01

40) - FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMA: Peso (10)

() Grande oferta de insumos e muitos fornecedores *10

(x) Grande oferta de insumos e poucos fornecedores*07

() Muitos fornecedores e escasses de insumos *04

() Escassez de fornecedores e insumos *1

41) - EM RELAÇÃO AO RECOLHIMENTOS DOS TRIBUTOS: Peso (10)

() Normal *10

() Recolhe Sempre com atraso * 5

(x) Recolhe algumas vezes com atraso * 7

() Parcelamento no curto prazo* 4

() Parcelamento longo prazo *1

42) - DIFICULDADE EM PAGAR DÉBITOS DE FUNCIONAMENTO:

(aluguel / água/ luz/ telefone/salários): Peso (10)

(x) Sim *1

() Não *10

43)–UTILIZA FLUXO DE CAIXA PARA CONTROLE FINANCEIROS E
CONTÁBEIS: Peso (10)

(x) Sim* 10

() Não*01

44) - O CONTROLE DE CUSTOS É FEITO : Peso (10)

() Manual *4

(x) Informatizado *8

() Informatizado com programa específico sempre atualizado * 10

() Não possui controle * 1

45) - O CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E A RECEBER È:(10)

() Manual * 4

(x) Informatizado *8

- () Informatizado com programa específico sempre atualizado *10
 () Não possui controle * 1

46) – O CONTROLE DE COMPRAS É: Peso (10)

- () Manual * 6
 (**x**) Informatizado * 8
 () Informatizado c/programa específico sempre atualizado * 10
 () Não Possui controle * 1

47) - O CONTROLE DE ESTOQUES É: Peso (10)

- () Manual *6
 (**x**) Informatizado * 8
 () Informatizado c/ programa específico * 10
 () Não Possui controle * 1

48) - AS VENDAS À PRAZO CORRESPONDEM AO TOTAL DE VENDAS:
 (10)

- () Até 30% do total *10 () De 30 a 50% do Total * 8
 () 50 a 75% do total * 4 (**x**) 75 a 100% do total *1

49) - AS VENDAS À PRAZO CORRESPONDEM: Peso (10)

- () Até 50% com Cartões de Crédito; *10
 (**x**) Até 50% com Boletos bancários E OU Cheques Pré-datados; *8
 () Até 50% demais *1

50) - A TENDÊNCIA PARA O PRÓXIMOS 12 MESES, DO SETOR NO QUAL A EMPRESA ATUA: Peso (10)

- () Desfavorável *1 (**x**) Estável *7 () Favorável *10

PONTUAÇÃO = 196 – Corresponde ao Risco “C” (MÉDIO) do modelo proposto:

Para a apuração do risco foram excluídos os quesitos não se enquadravam na análise da empresa: sendo 02 com pontuação 01 e 05 com pontuação 10 num total de 52 pontos.

Considerando que a pontuação máxima prevista ser de 367 pontos = 100% na análise da empresa em questão, esta atingiu um somatório de 196 pontos, correspondente a 53,4177% do total previsto, o que na escala de análise do modelo refere-se ao risco “C” (Médio).

6.5.2.1 Considerações do Risco Apurado

Empresa familiar, constituída há 03 anos, atuando no ramo da indústria e confecção de roupas infantis de boa qualidade para crianças de 0 à 02 anos, com tendência estável no ramo, possui bens móveis acima de R\$ 50.000,00, estoques atualizados, sócios não possuem restrições ao crédito, trabalha com programas de treinamento de funcionários, controles de custos, estoques, compras, vendas, contas a pagar e a receber, não polui o meio ambiente, grande oferta de insumos e poucos fornecedores.

Possui uma administração mista, sócios/dirigentes não possuem formação acadêmica nem experiência no ramo, com alçada decisória centralizada e individual e conflitos internos na administração do negócio.

Não trabalha com programas: gerenciamento do serviço ao cliente; gerenciamento da qualidade total; planejamento dos serviços de marketing; controle de produtividade e renumeração e incentivos aos funcionários.

Informatizada, trabalha com fluxo de caixa e possui controles de estoques, compras, vendas, contas a pagar e a receber.

Não possui planos de negócios; Toma crédito em mais de 01 banco; Vêm apresentando dificuldades financeira, liquidando seus compromissos e débitos de manutenção; 0Vêm utilizando como capital de giro, recursos de terceiros (financiamento bancário) em proporçãoi elevada se compatada aos seus recursos próprios.

6.5.2.2 - Ponderações

Ao aplicar modelo em estudo na empresa Marioka Confeções Ltda, observa-se que apesar de bem estruturada fisicamente, com fabricação de produtos de boa qualidade e boa colocação no mercado, empresa vêm tendo dificuldade financeiras e apresentando instabilidade nos últimos 03 anos, em decorrência de falta de planejamento e conflitos internos, necessitando, fatores estes que a levam a apresentar um nível de risco Médio, necessitando de um acompanhamento na concessão de crédito.

6.6 - Análise Combinada dos Casos Apresentados

Nesta seção, através da utilização das técnicas de análise de conteúdo e documental, procura-se descrever as características análogas a ambos os casos, que sejam condizantes com o referencial teórico proposto.

Para a execução da análise faz-se uso da estrutura utilizada na apresentação individual dos casos, expondo-se uma caracterização combinada destes, a partir da investigação da similaridades presentes nos procedimentos empregados na implementação do modelo sugerido, focando a capacidade gerencial e administrativa dos dirigentes das empresas. Esta análise, contudo, não procura obter um entendimento conjunto do padrão de análise do risco de crédito nessas organizações, mas sim, apontar semelhanças entre os casos que possibilitem compreender com maior clareza, como os fatores relacionados diretamente com a capacidade gerencial e administrativa dos dirigentes tão afetados por esta abordagem.

6.6.1 - Análise do Risco

Seguindo a perspectiva abrangida pela presente pesquisa, procura-se, nesta seção, verificar se na aplicação do modelo para análise das empresas, se os procedimentos gerenciais e administrativos por elas adotado refletem no seu risco.

De maneira mais específica, a análise dos procedimentos gerenciais e administrativos pretende identificar as similaridades ocorridas nos dois casos, no que diz respeito a estrutura das empresas quanto à forma de administração.

Inicialmente, pode ser detectada a congruência, entre os casos citados, no que se relaciona ao setor de atividade (indústria e comércio), não franqueada, e

o perfil da Administração: Empresa familiar, tendo como fator predominantemente negativo a forma de administração centralizada e individual, dirigentes não possuem formação e experiência no ramo com preponderância de pessoal não qualificado na administração e conflitos internos de familiares, gerando tensões e conflitos relacionados entre os negócios e os membros da família.

Tanto na Empresa Padaria e Confeitaria Ki-Sabor, quanto na Marioka Confeções, a análise se deu duas etapas: Coleta de dados in loco (entrevistas) e documental. Apesar dessas possuírem denominações diferentes, os procedimentos executados em cada uma delas apresentaram certa proximidade.

No que tange ao tempo utilizado para coleta de dados e a análise, há semelhança entre os dois casos: Setor de atividade (indústria e comércio), não franquizada, perfil da Administração, Empresa familiar, fator predominantemente forma de administração centralizada e individual, dirigentes não possuem formação e experiência no ramo com preponderância de pessoal não qualificado na administração e conflitos internos de familiares, gerando tensões e conflitos relacionados entre os negócios e os membros da família.

Dentro desse contexto, pode-se inferir, que embora as empresas analisadas no presente estudo não tenham exatamente o mesmo ramo, existem pontos em comum nos dois casos. A constatação que ambas necessitam aprimorar seus controles gerenciais e administrativos, baseados no referencial teórico, do presente estudo e de LONGENECKER, MOORE e PETTI – (Administração de Pequenas Empresas – Ênfase na Gerência Empresarial, MAKRON Books Ltda, 1998), reforça essas semelhanças. Não obstante, as ações delineadas no decorrer da análise possuem sequência e forma de execução nas duas empresas analisadas.

As características da análise do modelo de risco de crédito, nos dois casos, podem ser demonstradas através dos procedimentos de pesquisa/coleta de dados e estudo especificados abaixo:

6.6.2 Procedimentos adotados na análise de risco de crédito

ProcedimentosPadaria e Confeitaria Ki-SaborMarioka Confeccões Ltda

Opção pela abordagem - Análise: Capacidade Gerencial
E Administrativa e controles
Utilizados.

Metodologia - Credit Scoring

Forma de Implementação - Dividida em 03 etapas:

- 1) - Coleta de dados,
- 2) - Aplicação dos dados no modelo,
- 3) - Análise do resultado

6.6.3 - Administração e Gerenciamento

Os aspectos a serem considerados no que diz respeito à administração e forma de gerenciamento quando da análise do risco destas empresas é o reflexo que esta produz diretamente em seu resultado.

Inicialmente, pode ser detectada a congruência, entre os casos citados, no que se relaciona ao setor de atividade (indústria e comércio), com mais de 02 anos de funcionamento, com tendência estável no ramo, não poluem o meio ambiente, não franqueada, sócios não possuem restrições ao crédito, e o perfil da Administração: Empresa familiar, com perspectiva de sucessão familiar, e administração centralizada e individual, tendo como fator predominantemente negativo no modelo de análise, o fato dos dirigentes não possuem formação nem experiência no ramo, com conflitos internos de familiares da forma de administração, gerando tensões e conflitos relacionados entre os negócios e os membros da família, o que têm levado seus administradores á desentendimentos nos negócios e à constantes alterações e não cumprimento das estratégias.

A empresa Marioka Confeccões faz uso do programa de treinamento de funcionários, tendo em vista necessitar de mão-de-obra especilizada para o sua produção, onde considera que após treinados, os funcionários produzem mais em

menor tempo com menos erros e perda de material. Quesito com peso favorável. Já a empresa Ki-Sabor, não investe em treinamento/atualização dos funcionários; procura contratar para a indústria pessoas já treinadas, não oferecendo no entanto possibilidade de se atualizarem o que pesa negativamente no modelo.

Apesar da empresa Marioka Confeções ter uma administração mista com maior número de pessoas de nível gerencial, (criação, produção, vendas, financeiro) as decisões são centralizadas nos proprietários. Já a empresa Padaria e Confeitaria Ki-Sabor têm preponderância de pessoal não qualificado na administração, centralizando também todas as decisões em seus proprietários., tendo pontuação menor também no quesito de treinamento de funcionários.

Seguindo essa ênfase, pode-se verificar que as duas empresas apresentam semelhanças no que concerne à defazagem da forma de realização do trabalho organizacional, de alguns quesitos importantes focado no modelo: Não possuem Plano de Negócios; Vantagem competitiva de custo; Vantagem competitiva de Marketing; Serviços de Gerenciamento ao cliente; Programa de remuneração e incentivos para os funcionários, fatores estes essenciais no ramo de atividade que atuam (indústria), que segundo uma conceituação apresentada por Michael Porter em seu livro *Competitive advantage*, podem levar: (1) a entrada de novos concorrentes, (2) ameaça de substitutos, (3) diminuição do poder de negociação com os compradores, (4) diminuição do poder de negociação com os fornecedores e (5) a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Esses cinco forças de mercado determinam conjuntamente a habilidade destas empresas de obter retorno sobre seu investimento.

Quanto a aquisição de matéria-prima a empresa Padaria e Confeitaria Ki-Sabor, possui grande oferta e muitos fornecedores. Já a empresa Marioka Confeções possui uma pequena desvantagem, pois apesar de ter grande oferta de matéria-prima, está restrita à poucos fornecedores, o que pode encarecer seu custo e restringir a produção.

6.6.4 - Controles internos

Nesse contexto as duas empresas apresentam congruência, no fator risco, na não utilização de um plano de negócios, o que dificulta uma avaliação

sistemática e periódica das estratégias e mecanismos relativos aos aspectos mercadológicos, perdendo oportunidades de correção de falhas ou implementação de melhorias.

No entanto observou-se certa disparidade entre as duas empresas investigadas, em relação ao estabelecimento da estrutura organizacional, o que levou a apresentarem risco diferentes. Marioka “ C ” (Médio) e Ki-Sabor “ D ” (Considerável).

Ambas possuem controles de custos, estoques, compras, vendas, contas a pagar e a receber), no entanto a empresa Ki-Sabor não trabalha com fluxo de caixa e efetua os controles existentes manualmente. O uso pela empresa de controles manuais, aumenta seu risco no modelo proposto, tendo em vista esta operacionalização dificultar a busca com velocidade e exatidão dos dados relativos aos controles e registros contábeis, bem como dificultar uma melhor verificação das variações ocorridas na posição de caixa da empresa, (fluxos de caixa), gerados pelas operações, investimentos e financiamentos.

Ambas as empresas possuem bens móveis (equipamentos) com valor acima de R\$ 50.000,00. sendo os da Padaria e Confeitaria K-Sabor, desatualizados, o que não interfere em sua produção. No entanto na aplicação do modelo diminui sua pontuação, uma vez que os equipamentos mais antigos, mesmo de boa qualidade, estão mais sujeitos a quebra e defeitos, podendo prejudicar/interferir em sua produção que é de 24 horas/dia.

Quanto aos bens imóveis a empresa Ki-Sabor possui uma melhor situação tendo em vista ter prédio próprio, com boa localização, de valor superior à R\$ 50.000,00.

Já a empresa Marioka Confecções não possui nenhum bem imóvel, pagando aluguel, o que a desfavorece em um dos fatores na análise.

No que diz respeito a informatização comparada à utilizada pelos concorrentes, a empresa Marioka Confecções faz uso tanto na criação como nos controles gerenciais, elevando/melhorando sua pontuação na análise. Já a Ki-Sabor, está em grande desvantagem, tanto na produção quanto aos controles gerenciais, pois não possui informatização, fator este que também interferiu negativamente em seu risco no modelo em estudo.

Com relação a concentração de vendas, a empresa Ki-Sabor está melhor posicionada, tendo em vista concentrar menos de 10% de sua produção no

cinco maiores clientes, sendo este um dos fatores positivos na sua análise. No entanto aliado ao fator vendas possui dois pontos negativos que afetam diretamente seu risco no modelo: As vendas a prazo correspondem à mais de 50% do total de suas vendas e a forma a que utiliza para o recebimento(cobrança) de maior parte destas vendas (controles manuais). Já a empresa Marioka Confecções, concentra mais de 40% de suas vendas nos cinco maiores clientes, sua vendas a prazo correspondem a mais de 75% da produção, o que a coloca num risco maior nestes quesitos. No entanto utiliza como forma de cobrança (bancária e cheques pré-datados) para recebimento da maior parte de suas vendas, uma vez que também vende à vista quando participa das feiras e exposições da moda. Este procedimento de cobrança é um fator favorece à um menor risco de inadimplência, diminuindo portanto seu risco na análise.

Observa-se também que ambas as empresas analisadas no modelo, apresentam dificuldades de saldar seus débitos de funcionamento, (recolhimento de impostos, pagamento de fornecedores e pagamento de salários), o que eleva consideravelmente seu risco de crédito no estudo em questão, uma vez que dificuldades desta natureza demonstram instabilidade financeira que pode até inviabilizar a empresa.

Quanto á utilização do capital de giro, ambas têm recorrido à capitais de terceiros, (financiamentos em bancos) em proporções muito elevadas, se comparada à utilização do capital próprio, comprometendo seu risco na análise. Sendo que a empresa Marioka Confecções tem como agravante a utilização de crédito em mais de 01 banco. Contudo os analistas de crédito recomendarem a não concentração dos negócios/financiamentos em 01 só banco, entende-se que, quando a empresa passa a buscar outras fontes de recursos tendo em vista seu limite de crédito já estar totalmente tomado num determinado banco é um sinalizador de dificuldades financeiras.

7 - RESULTADOS

O resultado de uma análise de crédito é a consolidação da análise dos dados levantados e aplicados em um modelo selecionado.

Apresentamos a seguir a conclusão dos casos práticos aplicados no em estudo, comparando os riscos apurados com a metodologia utilizada.

7.1 - Análise Combinada dos Casos Apresentados

Nesta seção, através da utilização das técnicas de análise de conteúdo e documental, procura-se descrever as características análogos a ambos os casos, que sejam condizantes com o referencial teórico proposto.

Para a execução da análise faz-se uso da estrutura utilizada na apresentação individual dos casos, expondo-se uma caracterização combinada destes, a partir da investigação da similaridades presentes nos procedimentos empregados na implementação do modelo sugerido, focando a capacidade gerencial e administrativa dos dirigentes das empresas. Esta análise, contudo, não procura obter um entendimento conjunto do padrão de análise do risco de crédito nessas organizações, mas sim, apontar semelhanças entre os casos que possibilitem compreender com maior clareza, como os fatores relacionados diretamente com a capacidade gerencial e administrativa dos dirigentes tão afetados por esta abordagem.

7.1.1 – Análise do Risco

Seguindo a perspectiva abrangida pela presente pesquisa, procura-se, nesta seção, verificar se na aplicação do modelo para análise das empresas, se os procedimentos gerenciais e administrativos por elas adotado refletem no seu risco.

De maneira mais específica, a análise dos procedimentos gerenciais e administrativos pretende identificar as similaridades ocorridas nos dois casos, no que diz respeito a estrutura das empresas quanto à forma de administração.

Inicialmente, pode ser detectada a congruência, entre os casos citados, no que se relaciona ao setor de atividade (indústria e comércio), não franquizada, e o perfil da Administração: Empresa familiar, tendo como fator predominantemente negativo a forma de administração centralizada e individual, dirigentes não possuem formação e experiência no ramo com preponderância de pessoal não qualificado na administração e conflitos internos de familiares, gerando tensões e conflitos relacionados entre os negócios e os membros da família.

Tanto na Empresa Padaria e Confeitaria Ki-Sabor, quanto na Marioka Confeccões, a análise se deu duas etapas: Coleta de dados in loco (entrevistas) e

documental. Apesar dessas possuírem denominações diferentes, os procedimentos executados em cada uma delas apresentaram certa proximidade.

No que tange ao tempo utilizado para coleta de dados e a análise, há semelhança entre os dois casos: Setor de atividade (indústria e comércio), não franquizada, perfil da Administração, Empresa familiar, fator predominantemente forma de administração centralizada e individual, dirigentes não possuem formação e experiência no ramo com preponderância de pessoal não qualificado na administração e conflitos internos de familiares, gerando tensões e conflitos relacionados entre os negócios e os membros da família.

Dentro desse contexto, pode-se inferir, que embora as empresas analisadas no presente estudo não tenham exatamente o mesmo ramo, existem pontos em comum nos dois casos. A constatação que ambas necessitam aprimorar seus controles gerenciais e administrativos, baseados no referencial teórico, do presente estudo e de LONGENECKER, MOORE e PETTI – (Administração de Pequenas Empresas – Ênfase na Gerência Empresarial, MAKRON Books Ltda, 1998), reforça essas semelhanças. Não obstante, as ações delineadas no decorrer da análise possuem sequência e forma de execução nas duas empresas analisadas.

As características da análise do modelo de risco de crédito, nos dois casos, podem ser demonstradas através dos procedimentos de pesquisa/coleta de dados e estudo especificados abaixo:

7.1.2 - Procedimentos adotados na análise de risco de crédito

<u>Procedimentos</u>	<u>Padaria e Confeitaria Ki-Sabor</u> <u>Marioka Confeccões Ltda</u>
Opção pela abordagem	- Análise: Capacidade Gerencial E Administrativa e controles Utilizados.
Metodologia	- Credit Scoring
Forma de Implementação	- Dividida em 03 etapas:

- | | |
|----|----------------------------------|
| 1) | - Coleta de dados, |
| 2) | - Aplicação dos dados no modelo, |
| 3) | - Análise do resultado |

7.1.3 - Capacidade Gerencial

Os aspectos a serem considerados no que diz respeito à capacidade gerencial dos administradores quando da análise do risco destas empresas é o reflexo que esta produz diretamente em seu resultado.

Inicialmente, pode ser detectada a congruência, entre os casos citados, no que se relaciona ao setor de atividade (indústria e comércio), com mais de 02 anos de funcionamento, com tendência estável no ramo, não poluem o meio ambiente, não franqueada, sócios não possuem restrições ao crédito, e o perfil da Administração: Empresa familiar, com perspectiva de sucessão familiar, e administração centralizada e individual, tendo como fator predominantemente negativo no modelo de análise, o fato dos dirigentes não possuem formação nem experiência no ramo, com conflitos internos de familiares da forma de administração, gerando tensões e conflitos relacionados entre os negócios e os membros da família, o que têm levado seus administradores á desentendimentos nos negócios e à constantes alterações e não cumprimento das estratégias.

A empresa Marioka Confeções faz uso do programa de treinamento de funcionários, tendo em vista necessitar de mão-de-obra especializada para o sua produção, onde considera que após treinados, os funcionários produzem mais em menor tempo com menos erros e perda de material. Quesito com peso favorável. Já a empresa Ki-Sabor, não investe em treinamento/atualização dos funcionários; procura contratar para a indústria pessoas já treinadas, não oferecendo no entanto possibilidade de se atualizarem o que pesa negativamente no modelo.

Apesar da empresa Marioka Confeções ter uma administração mista com maior número de pessoas de nível gerencial, (criação, produção, vendas, financeiro) as decisões são centralizadas nos proprietários. Já a empresa Padaria e Confeitaria Ki-Sabor têm preponderância de pessoal não qualificado na administração, centralizando também todas as decisões em seus proprietários., tendo pontuação menor também no quesito de treinamento de funcionários.

Seguindo essa ênfase, pode-se verificar que as duas empresas apresentam semelhanças no que concerne à defazagem da forma de realização do trabalho organizacional, de alguns quesitos importantes focado no modelo: Não possuem Plano de Negócios; Vantagem competitiva de custo; Vantagem competitiva de Marketing; Serviços de Gerenciamento ao cliente; Programa de remuneração e incentivos para os funcionários, fatores estes essenciais no ramo de atividade que atuam (indústria), que segundo uma conceituação apresentada por Michael Porter em seu livro *Competitive advantage*, podem levar: (1) a entrada de novos concorrentes, (2) ameaça de substitutos, (3) diminuição do poder de negociação com os compradores, (4) diminuição do poder de negociação com os fornecedores e (5) a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Esses cinco forças de mercado determinam conjuntamente a habilidade destas empresas de obter retorno sobre seu investimento.

Quanto a aquisição de matéria-prima a empresa Padaria e Confeitaria Ki-Sabor, possui grande oferta e muitos fornecedores. Já a empresa Marioka Confeccões possui uma pequena desvantagem, pois apesar de ter grande oferta de matéria-prima, está restrita à poucos fornecedores, o que pode encarecer seu custo e restringir a produção.

7.1.4 - Controles

Nesse contexto as duas empresas apresentam congruência, no fator risco, na não utilização de um plano de negócios, o que dificulta uma avaliação sistemática e periódica das estratégias e mecanismos relativos aos aspectos mercadológicos, perdendo oportunidades de correção de falhas ou implementação de melhorias.

No entanto observou-se certa disparidade entre as duas empresas investigadas, em relação ao estabelecimento da estrutura organizacional, o que levou a apresentarem risco diferentes. Marioka “ C ” (Médio) e Ki-Sabor “ D ” (Considerável).

Ambas possuem controles de custos, estoques, compras, vendas, contas a pagar e a receber), no entanto a empresa Ki-Sabor não trabalha com fluxo de caixa e efetua os controles existentes manualmente. O uso pela empresa de controles manuais, aumenta seu risco no modelo proposto, tendo em vista esta

operacionalização dificultar a busca com velocidade e exatidão dos dados relativos aos controles e registros contábeis, bem como dificultar uma melhor verificação das variações ocorridas na posição de caixa da empresa, (fluxos de caixa), gerados pelas operações, investimentos e financiamentos.

Ambas as empresas possuem bens móveis (equipamentos) com valor acima de R\$ 50.000,00. sendo os da Padaria e Confeitaria K-Sabor, desatualizados, o que não interfere em sua produção. No entanto na aplicação do modelo diminui sua pontuação, uma vez que os equipamentos mais antigos, mesmo de boa qualidade, estão mais sujeitos a quebra e defeitos, podendo prejudicar/interferir em sua produção que é de 24 horas/dia.

Quanto aos bens imóveis a empresa Ki-Sabor possui uma melhor situação tendo em vista ter prédio próprio, com boa localização, de valor superior à R\$ 50.000,00.

Já a empresa Marioka Confeções não possui nenhum bem imóvel, pagando aluguel, o que a desfavorece em um dos fatores na análise.

No que diz respeito a informatização comparada à utilizada pelos concorrentes, a empresa Marioka Confeções faz uso tanto na criação como nos controles gerenciais, elevando/melhorando sua pontuação na análise. Já a Ki-Sabor, está em grande desvantagem, tanto na produção quanto aos controles gerenciais, pois não possui informatização, fator este que também interferiu negativamente em seu risco no modelo em estudo.

Com relação a concentração de vendas, a empresa Ki-Sabor está melhor posicionada, tendo em vista concentrar menos de 10% de sua produção no cinco maiores clientes, sendo este um dos fatores positivos na sua análise. No entanto aliado ao fator vendas possui dois pontos negativos que afetam diretamente seu risco no modelo: As vendas a prazo correspondem à mais de 50% do total de suas vendas e a forma a que utiliza para o recebimento(cobrança) de maior parte destas vendas (controles manuais). Já a empresa Marioka Confeções, concentra mais de 40% de suas vendas nos cinco maiores clientes, sua vendas a prazo correspondem a mais de 75% da produção, o que a coloca num risco maior nestes quesitos. No entanto utiliza como forma de cobrança (bancária e cheques pré-datados) para recebimento da maior parte de suas vendas, uma vez que também vende à vista quando participa das feiras e exposições da moda. Este procedimento

de cobrança é um fator favorece à um menor risco de inadimplência, diminuindo portanto seu risco na análise.

Observa-se também que ambas as empresas analisadas no modelo, apresentam dificuldades de saldar seus débitos de funcionamento, (recolhimento de impostos, pagamento de fornecedores e pagamento de salários), o que eleva consideravelmente seu risco de crédito no estudo em questão, uma vez que dificuldades desta natureza demonstram instabilidade financeira que pode até inviabilizar a empresa.

Quanto à utilização do capital de giro, ambas têm recorrido à capitais de terceiros, (financiamentos em bancos) em proporções muito elevadas, se comparada à utilização do capital próprio, comprometendo seu risco na análise. Sendo que a empresa Marioka Confecções tem como agravante a utilização de crédito em mais de 01 banco. Contudo os analistas de crédito recomendarem a não concentração dos negócios/financiamentos em 01 só banco, entende-se que, quando a empresa passa a buscar outras fontes de recursos tendo em vista seu limite de crédito já estar totalmente tomado num determinado banco é um sinalizador de dificuldades financeiras.

IV - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 - Conclusões

Este trabalho procurou evidenciar a equidade entre os procedimentos adotados em uma análise de risco de crédito para micro e pequenas empresas das duas empresas estudadas. Não aspirou todavia, identificar a possibilidade da existência de um conjunto padronizado de ações a serem seguidas pelos analistas de crédito, comum a todas as abordagens encontradas na literatura especializada.

Concluí-se que os itens abordados neste estudo não esgotam a análise e, isolados, não refletem situações favoráveis ou desfavoráveis na operação ou administração da empresa, eles apenas aglutinam áreas para investigações mais detalhadas. Existe, no entanto, um número significativo de aspectos coincidentes nos dois casos estudados, que permitem a contextualização e delineamento da abordagem de análise do risco de crédito, no que se relaciona às alterações

provocadas pela capacidade administrativa e gerencial no resultado de uma empresa e na análise do seu risco de crédito.

Inserida nessa contexto, a presente seção procura apresentar as inferências da autora, sobre as similaridade detectadas nos dois casos analisados neste trabalho. Cabe ressaltar, entretanto, que, por este tratar-se de um estudo exploratório, não se pretende concluir sobre o fenômeno investigado, mas sim fazer inferências a partir da análise dos dados coletados na empresa Marioka Confeções Ltda e Padaria e Confeitaria Ki-Sabor Ltda, que venham contribuir para futuras pesquisas sobre a análise do risco de crédito nas micro e pequenas empresas.

Nesse sentido, o problema central da presente pesquisa refere-se à verificação de como a capacidade administrativa e os controles gerenciais utilizados, afeta a configuração dos processos existentes e interage em todas as áreas da empresa. Desse modo, a análise do risco de crédito das duas empresas foi aplicado a partir dos procedimentos adotados para a implementação do mesmo, bem como, dos aspectos da capacidade gerencial e controles administrativos.

Quanto à metodologia empregada, percebe-se que os procedimentos utilizados em ambos os casos, para análise do risco de crédito no modelo em estudo, seguiram uma determinada seqüência de execução comum à duas organizações. Os principais indícios dessa equidade são: a divisão do estudo em um mesmo número de etapas (três etapas em cada das empresas); as semelhanças entre as ações tomadas (coleta dos dados, aplicação no modelo e apuração do resultado do risco); além do uso de literatura especializada similar.

Sob esse escopo, importa ressaltar que, da análise de risco de crédito das empresas Marioka Confeções e Padaria e Confeitaria Ki-Sabor, utilizando o modelo em estudo tenham sido conduzidos por um conjunto de procedimentos, até certo ponto, análogos, esse pressuposto não pode, por si só, induzir à suposição da existência de uma metodologia padrão para a abordagem.

De maneira que ao aplicar o modelo em estudo na empresas Padaria e Confeitaria Ki-Sabor e Marioka Confeções Ltda, constata-se que apesar de bem estruturadas fisicamente, ambas tendo em comum como ponto forte a fabricação gêneros de primeira necessidade; alimentos (Ki-Sabor) e confeções (Marioka), de boa qualidade, com boa colocação no mercado que atuam; mais de 02 anos de atividade; não poluem o ambiente e sócios não possuem restrições ao crédito.

Outra observação que deve ser feita a partir dos casos estudados, refere-se aos quesitos relativos à capacidade gerencial e administrativa. Nota-se como pontos fracos: falta de experiência dos administradores; conflitos internos na administração; alçada decisória individual; não trabalham com programas de gerenciamento da qualidade total; plano de negócios; planejamento dos serviços de marketing, controle de produtividade e programas de incentivos / remuneração aos funcionários. Fatores estes considerados fundamentais na atividade industrial, seja da pequena ou grande empresa, levando a empresa a reduzir seus fatores de risco através da melhora da qualidade dos produtos e dos serviços, com consequente redução dos custos, aumento da produtividade e produção, aumento estruturado das vendas, o que reflete diretamente na ampliação dos negócios, no sucesso e sobrevivência da empresa no mundo competitivo de hoje.

Já a empresa Marioka, faz uso do programa de treinamento de funcionários, o que a favorece na análise do modelo em estudo.

Quanto ao financiamento do capital de giro, pode-se dizer que, ambas empresas tiveram pontuação negativa nestes quesitos, uma vez que vêm utilizando capital de terceiros (bancos) em proporção elevada se comparado aos recursos próprios. Tendo a empresa Marioka em fator agravante que é o comprometimento em mais de 01 banco. Pesando negativamente também na análise de ambas empresas o pagamento em atraso dos débitos de funcionamento.

Um dos principais pressupostos da abordagem deste modelo de análise de risco encontra-se localizado na análise dos controles gerenciais. Através deles, o empresário, passa a operar com maior segurança no gerenciamento de seus negócios.

No que se refere ao uso dos controles gerenciais observa-se que a empresa Marioka, que faz uso do fluxo de caixa e da informatização tanto na produção quanto nos controles gerenciais, a pontuação favorável nestes quesitos contribuíram para a melhoria do seu fator risco na análise do modelo em estudo, (médio). Contudo, apesar de estar fisicamente melhor estruturada, (patrimônio maior), a empresa Ki-Sabor, apresenta na análise um risco maior que a empresa Marioka, (Considerável), tendo também pesado negativamente os fatores: não informatização; equipamentos desatualizados; o uso manual para controles internos e gerenciais, bem como a não utilização do fluxo de caixa.

Nota-se, assim, que , apesar da empresas pesquisadas terem apresentado alterações em seus estruturas e na forma de gerenciamento e controles, não houve similaridade consistente na análise do risco, dificultando, desse modo, a emissão de um juízo a respeito desse pressuposto. Cabe ressaltar, entretanto, que, tratados isoladamente, ambos os casos demonstram proximidade com o referencial teórico descrito neste trabalho.

Um dos aspectos mais interessantes resultantes deste trabalho reside na verificação que se apresenta das semelhanças no que se relaciona à atividade, estrutura, constituição de sociedade, porte, situação financeira, capacidade administrativa e controles gerenciais abordados no modelo em estudo. Porém na aplicação do modelo de análise do risco em estudo, não obteve resultados aproximados. Enquanto na empresa Marioka Confeções os controles gerenciais agem como facilitador e capacitador das atividades da empresa, possibilitando acesso rápido e integrado de todas as informações, na empresa Ki-Sabor, que não possui em sua célula de negócios estes controles informatizados, têm seu risco elevado tendo em vista a fragilidade a que pode ser exposta usando estes mecanismos de controles.

A partir do que foi exposto na presente seção, e limitando-se apenas aos casos analisados, pode-se inferir que, a análise do risco de crédito de micro e pequenas empresas, utilizando o modelo em estudo, reflete a capacidade gerencial e administrativa dos dirigentes, os controles utilizados bem como o risco de crédito que representam.

4.2 Recomendações

As constatações apresentadas neste capítulo, embora restritas às duas empresas estudadas, suscitam algumas questões que podem vir a ser objeto de novas pesquisas condizentes à abordagem da análise do risco de crédito das micro e pequenas empresas, considerando que os itens abordados têm limitações consideráveis que devem ser lembradas quando avaliamos seu significado em determinado caso.

Entende-se que os itens estudados, como medidores das relações entre vários números integrantes da avaliação da forma de administração e controles gerenciais de uma empresa, são ferramentas bastante úteis para análise de risco,

resumindo grande quantidade de dados e de forma que é geralmente de fácil compreensão.

Entende-se também que os itens abordados neste estudos não esgotam a análise e, isolados, não refletem situações favoráveis ou desfavoráveis na operação ou administração da empresa. Eles apenas aglutinam áreas para investigações mais detalhadas, que devem ser aliados à pesquisa de outros fatores (índices de avaliação financeira ou, na completa ausência de dados objetivos, a suposições bem fundamentadas), para permitir a formulação de conclusões válidas e recomendações de crédito pragmáticas e embasadas.

Recomenda-se em estudo mais aprofundado neste aspecto. Esse pode ser realizado inicialmente, através do levantamento bibliográfico das diferentes denominações de metodologia de análise do risco de crédito, propagadas pelos vários autores dedicados à abordagem. Em um segundo momento, fazendo uso da pesquisa de campo, verificar a existência ou não de um padrão de procedimentos do modelo de análise do risco de crédito de micro e pequenas empresas em um número significativo de casos.

Outro aspecto de relevância poderia ser um estudo sobre o impacto gerado pela análise do risco de crédito de micro e pequenas empresas utilizando referido modelo, inserindo seu conteúdo em modelos existentes que são utilizados pelas nas instituições financeiras..

Outro fator importante a ser considerado em uma análise do risco de crédito de micro e pequenas empresas, é que na sua grande maioria são formadas por novos empreendedores que não dispõem de fundos suficientes para conduzir um negócio, cabendo às instituições financeiras papel de agente fomentador desta empresas, para isso é importante que se crie mecanismos facilitadores que possibilite uma análise rápida e eficiente, de forma a propiciar um melhor gerenciamento de suas carteiras de ativos, não podendo no entanto, vir a se tornar um dificultador na concessão do crédito a estas empresas pois diante da sua considerável participação no PIB, faz-se necessário assisti-las cada vez mais com linhas de crédito e juros adequados possibilitando a continuidade de seus negócios, aumentando o número de empregos e alavancando o crescimento do País.

REFERÊNCIAS

BARROS, Betânia Tanure de ; PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BAUER, Antonio Cezar. *Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEF UFSC, Florianópolis, 1995.

BETHELEN, Agrícola de Souza. *Política e estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

BLATT, Adriano. *Avaliação de Risco e decisão de Crédito. Um enfoque prático*. São Paulo: Nobel, 1999.

CAVALCANTI, Flavio Emílio Monteiro. *Gestão Empresarial*. Disponível em: 6 jun.2002.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.Paul. *Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CAOQUETTE, John B., ALTMAN, Edward I., NARAYANAN, Paul. *Gestão de risco de crédito: o próximo desafio financeiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CAVALCANTI, Marly, FARAH, Osvaldo Elias, MELLO, Álvaro A. A. *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Loyola, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas, 1999.

DIEESE (1998). *Conjuntura do Setor Bancário*. São Paulo, julho de 1998. (mimeo.)

DOOLEY, Arch Richard, NUENO, Pedro. *A pequena e média empresa*. In: *Administração de empresas: enciclopédia de direção, produção, finanças e marketing*. São Paulo: Nova Cultural, 1986. V. 1, p. 195.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A prática de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981. p. 218.

DUARTE, Thereza Regina. *Pequena e média empresa: conceitos, realidades e perspectivas*. *Indust. & Produt.*, Rio de Janeiro, n. 103, p. 67-71, dez. 1976.

FABRE, Jaime. Modelo de avaliação de desempenho de custo para melhoria da gestão em empresas de assessoria contábil. (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção), Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, de Maio, 2002.

FEBRABAN (1999). *Balanço Social dos Bancos 1998*. São Paulo, abril de 1999.

HRONEC, Steven M. *Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

JURAN, Joseph M. *Na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1993.

- KANITZ S.C., KANITZ, L.M. *A relação pai e filho nas empresas familiares*. Revista de Administração. São Paulo, v. 13. N.1, p.33-44, jan/mar.1978.
- KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. *Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.
- KOTLER, Philip – *Marketing para o século XXI – como criar conquistar e dominar mercados*. Tradução Barzan Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, 10. Ed; São Paulo: Prentice Hall 2000.
- LEACH, Peter. *La empresa familiar*, Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.
- LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. E. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGNECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. Willian. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Boocks, 1997.
- MARTINS, I. G. S. et al. *Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio. 1999.
- MIOR, Luiz Carlos. *Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo de carnes de Santa Catarina*. (Dissertação de Mestrado em Economia Rural). Rio de Janeiro, Iniversidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 1992.
- MELES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizatinal strategy, etruc ture, na process*. New Yor: McGraw-Hill, 1978.
- MENCIER, B.C.P. "*Competitividade*", in *Revista Banco Hoje*. São Paulo, fevereiro de 1999.

MONTEIRO, Angelise Valladares. *A Dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multicasos em institutos de pesquisa*. Florianópolis, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – PPGEPP, UFSC.

NAKAGAWA, Masayuki. *Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

OSTENGA, Michyael R. et ali. *Guia da Ernst & Yuong para gestão total dos custos*. 13. Ed. Rio de Janeiro: Recor, 1997.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e concorrência*, 7.ed. Rio de Janeiro: Campus. 1991.

RATTER, Henrique. *Algumas hipóteses sobre as perspectivas de sobrevivência das pequenas e médias empresas*. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 73, out./dez. 1982.

RICCA, Domingos. *Da empresa familiar à empresa profissional*, São Paulo: CL, 1998.

SAUNDERS, Anthony. *Medindo o Risco de Crédito – Novas abordagens para Value at risk e outros paradigmas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SILVA, José Pereira da. *Gestão e Análise de Risco de Crédito*. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Análise de crédito. Concessão e gerência de empréstimos*. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. *Planejamento empresarial e alta administração*. In: *Administração de pequenas e médias empresas*. São Paulo: IOB, 1985.

ULLER, Reginaldo. *Profissionalização na empresa familiar: - O caso Perdigão Agroindustrial S/ A*. (Dissertação de mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, de março, 2002.

OLIVEIRA, Helemilton Dias. *Uma contribuição ao estudo dos indicadores de limite de crédito mercantil*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção – Área de Concentração : Gestão de Negócios), Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, de Dezembro, 2002.